

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns, rendered in a light gray color, framing the central text.

L'envol des entreprises en Afrique

Acha Leke

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

ACHA LEKE • MUTSA CHIRONGA • GEORGES DESVAUX

L'ENVOL DES ENTREPRISES EN AFRIQUE

Réussir sur le marché porteur
de demain

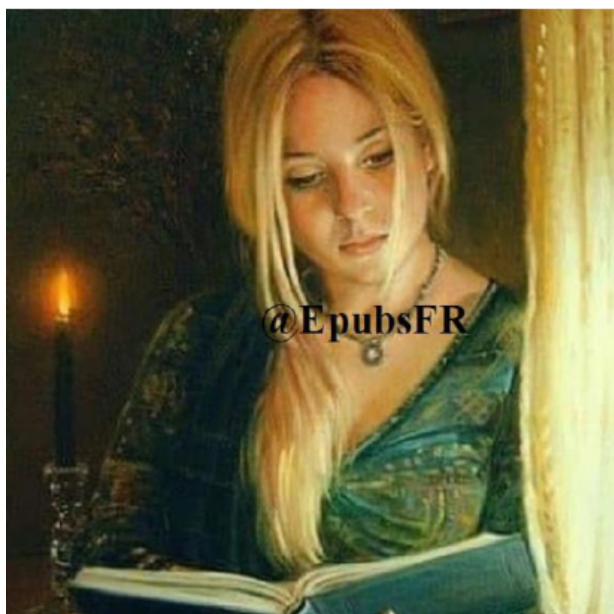


ACHA LEKE • MUTSA CHIRONGA • GEORGES DESVAUX

L'ENVOL DES ENTREPRISES EN AFRIQUE

**Réussir sur le marché porteur
de demain**





ACHA LEKE
MUTSA CHIRONGA
GEORGES DESVAUX

L'envol des entreprises en Afrique

Réussir sur le marché porteur de demain

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Magali Guenette et Catherine Sobecki



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis par Harvard Business Review Press, sous le titre : *Africa's Business Revolution: How to Succeed in the World's Next Big Growth Market*.

Original work copyright © 2018 McKinsey & Company

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Mise en pages : SPI

© 2019, Pearson France, pour l'édition française

Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du Code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

ISBN : 978-2-3260-5711-1

« *L'envol des entreprises en Afrique* est une lecture qui fait réfléchir sur un grand nombre des mythes de l'Afrique. C'est aussi un guide stratégique utile à qui veut se frayer un chemin sur ce continent incroyablement dynamique et diversifié. L'Afrique connaît actuellement une évolution démographique historique et je ne vois pas quel moment serait plus opportun qu'aujourd'hui pour que nous tenions tous compte des possibilités résultant de cette mutation. »

— CHRISTINE LAGARDE, Banque centrale européenne, présidente (et anciennement directrice générale du Fonds monétaire international)

« Ce livre, *L'envol des entreprises en Afrique*, nous ouvre les yeux. Il va changer du tout au tout vos idées sur l'Afrique et sur ses possibilités inexploitées, non seulement d'un point de vue commercial, mais également social et environnemental. Une lecture fascinante qui apporte d'innombrables informations pratiques sur le "pourquoi" mais aussi sur le "comment". Une belle incitation à faire plus et un livre incontournable pour tous les dirigeants. »

— ALAIN BEJJANI, groupe Majid Al Futtaim, directeur général

« *L'envol des entreprises en Afrique* est un plaidoyer vigoureux pour l'investissement en Afrique. Il ne montre pas uniquement que les tendances à long terme sont fortement favorables à ce continent, mais également qu'une belle récompense attend les investisseurs capables de transformer des besoins encore non satisfaits des Africains en de réelles opportunités de croissance. »

— HAKEEM BELO-OSAGIE, Metis Capital Partners, président

« Un guide puissant et passionnant, qui sait appréhender des savoir-faire pratiques pour entreprendre de manière rentable en Afrique tout en apportant un impact social. Les points inédits qui en ressortent décrivent l'Afrique comme une nouvelle frontière, tirant ainsi le meilleur parti du regain d'optimisme qui règne sur ce continent dans un contexte diversifié, stimulant et enthousiasmant. Entreprendre en Afrique est réservé aux dirigeants perspicaces, imaginatifs et audacieux. Ce livre réaffirme ma conviction que l'Afrique reste le secret le mieux gardé pour qui veut entreprendre de manière rentable et prospère. »

— ALIKO DANGOTE, Dangote Industries Limited, P-DG

« L'Afrique, c'est un marché d'un milliard de personnes à l'orée d'une croissance transformatrice – alors que très peu de publications s'occupent de savoir comment les entreprises internationales peuvent prendre part à ce développement passionnant de l'histoire. *L'envol des entreprises en Afrique* comble ce manque en reliant la riche expérience de ses auteurs aux perspectives de quelques-uns des dirigeants d'entreprise les plus prospères du continent. »

— MO IBRAHIM, fondation Mo Ibrahim, président fondateur

« Le numérique engendre des possibilités sans pareilles non seulement pour créer des entreprises en Afrique, mais aussi pour transformer la vie de millions d'Africains. *L'envol des entreprises en Afrique* nous montre, bien mieux que la vaste majorité des autres ouvrages sur ce thème, comment les entreprises peuvent saisir l'occasion

d'opérer un changement radical de paradigme pour prospérer tout en agissant pour le bien de l'ensemble du continent. »

— PHUTHUMA NHLEKO, groupe MTN, président

« C'est un livre important et d'actualité, qui ouvre les yeux des lecteurs du monde entier sur l'étendue et l'échelle des exaltantes possibilités économiques qu'offre l'Afrique. *L'envol des entreprises en Afrique* présente une analyse fine, qui donne envie d'aller plus loin ; c'est un livre jalonné d'exemples vivants et de conseils réfléchis sur la façon de lier de solides partenariats locaux. C'est une lecture à conseiller à tout dirigeant d'entreprise internationale en quête d'opportunités permettant de générer des revenus phénoménaux pour ses actionnaires tout en répondant à l'énorme demande en biens et services, encore non satisfaite, de la population africaine. »

— PENNY PRITZKER, PSP Partners, présidente fondatrice ; ancienne secrétaire au Commerce des États-Unis

« Le plus récent des marchés émergents est l'Afrique. Pour les investisseurs désireux de savoir pourquoi ce marché offre des possibilités énormes, *L'envol des entreprises en Afrique* est une lecture indispensable. »

— DAVID M. RUBENSTEIN, groupe Carlyle, cofondateur et codirecteur général

« L'Afrique n'est pas un continent spécial, situé sur une autre planète. Elle offre de gigantesques opportunités, ici et maintenant, et les sociétés et entrepreneurs qui s'attachent avec succès à saisir ces dernières sont déjà nombreux. Ce livre constitue une avancée phénoménale vers la rationalisation du regard porté par le monde des affaires sur ce continent et de la façon de l'envisager. C'est une lecture obligatoire pour les dirigeants d'entreprise. »

— TIDJANE THIAM, Crédit Suisse, directeur général

Acha LEKE

À tous ceux qui fondent et font prospérer des entreprises sur ce continent, créant ainsi des emplois, de la valeur pour leurs actionnaires et apportant des changements dans la vie des gens : ce livre est fait pour vous. J'espère qu'il inspirera d'autres personnes à suivre cet exemple.

Mutsa CHIRONGA

À tous les chefs d'entreprise qui fondent des sociétés en Afrique, qu'elles soient grandes ou petites. Nous ne faisons que commencer !

Georges DESVAUX

À ma famille – Pascale, Audrey, Agathe et Éléonore – et à tous les jeunes Africains et Asiatiques qui, comme vous, embrassent la diversité internationale et veulent faire la différence.

Table des matières

Préface

PARTIE 1

POURQUOI L'AFRIQUE ? POURQUOI MAINTENANT ?

Chapitre 1 - L'éveil d'un géant

Chapitre 2 - Le Top 5 des grandes tendances et leurs ressorts

PARTIE 2

COMMENT RÉUSSIR EN AFRIQUE

Chapitre 3 - Tracez la feuille de route de votre stratégie

Chapitre 4 - Repensez un business model innovant

Chapitre 5 - Cultivez la résilience à long terme

Chapitre 6 - Révélez les talents africains

Conclusion

Bibliographie

Index

Remerciements

Les auteurs

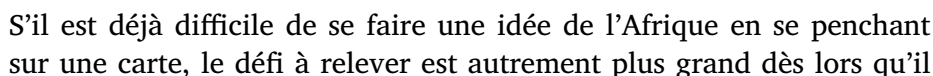
Préface

L'intérêt grandissant pour le marché africain nous a conduits à sillonner la planète afin d'aider les dirigeants et dirigeantes d'entreprises à comprendre où se trouvent vraiment les opportunités et de leur donner les moyens de les saisir avant de se faire devancer. Il y a quelques années, l'un d'entre nous – Acha Leke – rencontrait à Séoul le président d'un des plus grands conglomérats coréens. Sa société était alors très peu présente en Afrique et ses dirigeants redoutaient que leurs concurrents chinois ne prennent l'avantage.

Comme toujours, notre équipe McKinsey est arrivée à la réunion avec une présentation PowerPoint dont la première page était une carte de l'Afrique. Nous n'avions pas l'intention d'en parler, mais le président nous a interrompus. « Vous vous êtes trompés, s'est-il exclamé, il y a deux pays appelés Congo ! » En effet, il existe bien deux pays qui doivent leur nom au majestueux fleuve Congo. L'un est la République démocratique du Congo (RDC), riche en minerais mais ravagée par des conflits. Elle compte environ 87 millions d'habitants et sa superficie est huit fois celle de la Belgique, son ancienne puissance coloniale. L'autre, la République du Congo, se trouve de l'autre côté du fleuve. Elle n'a que 5 millions d'habitants, mais un PIB par habitant dix fois supérieur à celui de sa voisine en raison de son importante production de pétrole.

« Oui, il y a deux Congo. Et pourquoi pas ? Il y a bien deux Corée ! », avons-nous répondu au président. Tout le monde a éclaté de rire, mais ce moment de confusion a souligné un véritable enjeu auquel est confrontée n'importe quelle société désireuse de s'implanter en Afrique ou d'y intensifier ses activités – comment manoeuvrer dans ce continent incroyablement vaste et complexe ? L'Afrique compte 54 pays et une population totale de 1,2 milliard d'habitants (voir [figure P.1](#)). Il y existe plus d'un millier de langues différentes et de grandes disparités en termes de revenus, de dotation en ressources, d'état des infrastructures, de niveau d'instruction et de degré de développement des entreprises.

Population des pays africains en 2017,
en millions d'habitants



s'agit de se forger une opinion sur la réalité de ce continent. D'après notre expérience, la plupart des dirigeants d'entreprise ont tendance à sous-estimer la taille de l'Afrique et son potentiel commercial et, au contraire, à surestimer les obstacles à affronter pour y opérer.

Testez votre propre perception : combien y a-t-il en Afrique de sociétés dont le chiffre d'affaires annuel est égal ou supérieur à un milliard de dollars¹ ? Dites un chiffre.

Si vous avez supposé moins de cinquante, vous n'êtes pas le seul. En effet, sur le millier d'hommes et de femmes d'affaires que nous avons interrogés en Afrique et ailleurs, la plupart ont donné comme chiffre maximal cinquante et plusieurs ont répondu « zéro ». Quand nous avons posé cette même question lors d'événements tels que le Forum économique mondial, les participants étaient à peine plus optimistes : pour la majorité, entre cinquante et cent entreprises gagnaient un milliard de dollars. En réalité, il en existe *quatre cents* – et leur croissance moyenne est plus rapide que celle de leurs homologues dans le reste du monde, tout comme leur rentabilité est supérieure². Les banques africaines, par exemple, ont enregistré entre 2012 et 2017 une croissance de leur chiffre d'affaires deux fois supérieure à la moyenne mondiale, et leur rentabilité était en moyenne de plus du double de celle réalisée dans les pays développés en 2017³.

Vous devrez probablement réévaluer d'autres aspects de votre perception de l'Afrique. Vous pensez peut-être que c'est un continent de villages et de petits exploitants alors qu'en réalité, ce sera bientôt la région du monde où l'urbanisation est la plus rapide. L'Afrique compte déjà autant de villes de plus d'un million d'habitants que l'Amérique du Nord et sa croissance démographique lors des deux prochaines décennies aura lieu à plus de 80 % dans les villes. Le revenu par habitant y est de plus du double de la moyenne dans les autres parties du continent – les marchés y sont par conséquent plus qu'attractifs.

Et la technologie ? À l'instar de tant d'observateurs, vous imaginez probablement que l'Afrique est à la traîne. En réalité, ce jeune continent dont la moyenne d'âge est d'une vingtaine d'années se passionne pour le numérique et les téléphones mobiles, des domaines où il fait preuve d'un bel esprit novateur. L'Afrique compte déjà 122 millions d'utilisateurs actifs de services financiers mobiles⁴. Le nombre de connexions par smartphone devrait doubler, passant de 315 millions en 2015 à 636 millions en 2022 – deux fois les prévisions pour l'Amérique du Nord et près de la totalité de celles pour l'Europe⁵. Sur cette même période, le transfert mobile de données en Afrique devrait être multiplié par sept⁶.

Pourquoi avons-nous une vision si faussée de ce continent ? C'est en partie parce que les informations sur l'Afrique sont pour l'essentiel négatives. En une seule semaine en 2017, par exemple, le *New York Times* a publié des articles sur quatre garçons d'un village nigérian enlevés par Boko Haram, le décès par noyade de migrants sénégalais dans leur tentative désespérée de gagner l'Europe, une nouvelle histoire de corruption en Angola, une autre similaire en Tunisie, et des allégations de meurtres commandités par le gouvernement en République démocratique du Congo. Faut-il s'étonner si des dirigeants ou des chefs d'entreprise de pays développés ont une appréciation biaisée de la situation réelle en Afrique ?

Tous ces faits bien documentés étaient certes importants à mentionner, mais ce type de couverture doit être contrebalancé par d'autres sources d'informations afin de fournir un tableau complet des conditions réelles auxquelles sont confrontées les sociétés. Prenez en compte les données suivantes : alors que les médias donnent l'impression que l'Afrique est à feu et à sang, cette dernière se pacifie en fait de plus en plus depuis 2000⁷. Les conflits armés persistent, mais ils sont moins fréquents et mieux maîtrisés. Par ailleurs, on considère souvent que l'Afrique est synonyme de pauvreté et pourtant, d'après la Banque mondiale, la proportion d'Africains pauvres a chuté, passant de 56 % en 1990 à 43 % en 2012⁸. Le taux d'alphabétisation des adultes a augmenté de dix points depuis 1990 et s'établit désormais à 63 % – cela demeure trop faible mais la situation s'améliore rapidement ; et à nouveau, il existe de fortes variations sur ce continent⁹. La santé également est meilleure. L'espérance de vie croît et la mortalité infantile diminue.

Nous avons écrit ce livre notamment pour aider les leaders du monde entier à se faire une idée plus précise de la réalité de ce continent – c'est la première étape essentielle si l'on veut saisir les opportunités de créer des entreprises viables et fructueuses.

Ce que vous apportera cet ouvrage

C'est un défi qui est à l'origine de ce livre. Selon la *Harvard Business Review*, un ouvrage exhaustif sur les possibilités commerciales en Afrique rédigé par des personnes ayant une profonde expérience de ce continent s'imposait. Nous avons saisi cette occasion et immédiatement commencé à compiler les données acquises ces vingt dernières années suite aux plus de trois mille projets que McKinsey a

conduits en Afrique. Nous avons puisé dans notre vaste bibliothèque de recherche – notamment dans les rapports *Lions on the Move* du McKinsey Global Institute sur les progrès économiques de l'Afrique, les études sur la numérisation, la création d'emplois, les consommateurs africains, le secteur de l'électricité et la promotion des femmes¹⁰. Nous avons commandé le sondage mentionné ci-dessus, examinant les avis de plus d'un millier d'hommes et de femmes d'affaires de toutes les régions du monde. Et surtout, nous avons interviewé des dizaines de P-DG, de DG et d'entrepreneurs ayant réussi, ainsi que des dirigeants de grands organismes de développement afin, à partir de leur histoire, d'en apprendre plus sur les hauts et les bas de la création d'entreprises en Afrique.

Implanté au Nigéria, Aliko Dangote est l'un de ces entrepreneurs. De tous les hommes et femmes d'affaires interrogés, il était le seul à supposer correctement qu'il y avait en Afrique quatre cents sociétés au revenu annuel égal ou supérieur à un milliard de dollars. Cela témoigne peut-être de sa confiance dans les perspectives commerciales et de l'audace de sa vision du développement économique. Il a d'abord créé en 1978 une société de négoce grâce à un petit prêt de son grand-père. Il en a fait l'une des plus grandes entreprises industrielles d'Afrique, vendant de grandes quantités de produits, notamment du ciment, du sucre et de la farine. En 2017, le chiffre d'affaires annuel du groupe Dangote dépassait 4 milliards de dollars et Aliko Dangote était devenu la personne la plus riche du continent et l'homme noir le plus riche au monde. Mais il ne s'est pas arrêté là. Parmi ses nouveaux projets figure la plus grande raffinerie au monde de pétrole à train unique qui devait entrer en service fin 2019. Elle a été construite près de Lagos, la trépidante capitale commerciale du Nigéria, pour un coût de 12 milliards de dollars¹¹. « Penser grand, rêver grand et faire de grandes choses », telle est la philosophie d'Aliko Dangote¹².

Ce livre raconte l'histoire de maintes entreprises qui voient effectivement grand en Afrique. Certaines, qui ont brillamment réussi, sont originaires d'Afrique comme le groupe nigérian Dangote, l'Equity Bank kenyane et le sud-africain MTN, opérateur de téléphonie mobile. D'autres sont des multinationales comme Coca-Cola, General Electric et Total. D'autres encore sont des start-up qui associent expertise et investissement mondial et africain, afin de créer des sociétés à croissance rapide dans de nouveaux secteurs industriels. Jumia fait partie de ces dernières. C'est l'un des acteurs majeurs de l'e-commerce sur le continent. Autre exemple, M-Kopa qui a vendu à 600 000 foyers ruraux des kits d'énergie solaire autonomes, payés par téléphone

mobile.

Si ces entreprises sont très différentes de par leur situation géographique et leur secteur d'activité, elles ont en commun de voir dans les besoins non pourvus de l'Afrique des opportunités pour l'entrepreneuriat et de posséder la détermination nécessaire sur le long terme pour bâtir des structures de grande envergure. Et si chacune d'elles a réussi, leurs innovations et investissements ont également un réel impact social puisqu'elles offrent à des personnes des services dont elles étaient jusque-là privées, ce qui stimule la productivité et la croissance tout en créant de nombreux emplois.

En Afrique, les sociétés les plus rentables et à la croissance la plus rapide considèrent habituellement les défis à relever comme une incitation à l'innovation et les carences du marché, comme une possibilité de croissance. Ce continent est, par exemple, confronté à un énorme besoin en matière d'éducation, de systèmes de santé, d'électricité et d'infrastructure des transports. Il est en outre dans le bas du classement mondial en ce qui concerne le climat des affaires. De telles difficultés peuvent rebuter ceux qui manquent d'audace, mais elles font de l'Afrique un terrain fertile pour les entrepreneurs.

Nous avons écrit ce livre pour ces derniers et pour les dirigeants qui cherchent à étendre leurs activités en Afrique ou à accéder pour la première fois à ce marché.

Dans la première partie, nous répondons à la question : *Pourquoi l'Afrique, Pourquoi maintenant ?* Notre objectif est de vous inciter à modifier votre perception de ce continent afin que vous puissiez porter un regard nouveau sur les perspectives offertes par ces marchés en pleine croissance. Nous vous y montrons de quelles marges de manoeuvre vous disposez pour prospérer et mettons en lumière les tendances à long terme et les opportunités inexploitées qui apporteront la réussite à votre entreprise.

Dans la seconde partie, nous présentons des stratégies pour concrétiser ces possibilités en valeur commerciale à long terme – des stratégies tout aussi pertinentes pour des sociétés originaires du continent qui cherchent à s'étendre à travers l'Afrique que pour des sociétés qui s'y installent. Nous mettons l'accent sur quatre impératifs pour réussir en Afrique : choisir les bons positionnements géographiques, créer un business model innovant, renforcer la résilience et la gestion des risques, et révéler les talents africains.

L'objectif de ce livre va toutefois au-delà de la création de valeur pour des actionnaires. En effet, nous ne voulons pas vous montrer uniquement comment tirer profit des potentialités de l'Afrique, mais

également comment contribuer à ce que celle-ci évolue dans le bon sens. Nous sommes convaincus que le monde des affaires peut jouer un rôle déterminant en accélérant son développement et en procurant aux Africains une vie meilleure, plus épanouie. C'est vraiment un continent où l'on peut faire réussir tout en contribuant à la société – qu'il s'agisse de fournir des outils technologiques, d'offrir un choix plus vaste de produits manufacturés à des prix plus abordables, de contribuer à la construction de villes en pleine expansion et d'infrastructures vitales, ou d'apporter des compétences à une population active jeune, à croissance rapide.

Est-ce le bon moment pour monter une entreprise en Afrique ? C'est une question très personnelle pour chacun de nous. Acha Leke et Mutsa Chironga ont renoncé à une carrière prometteuse en Occident pour revenir chez eux, en Afrique, afin de s'atteler à la tâche incertaine, mais passionnante, d'y développer le cabinet McKinsey. Georges Desvaux a quitté l'Asie pour faire de même. Nous sommes ravis de participer à l'histoire exaltante du monde des affaires et de l'essor économique de ce continent. Nous espérons que ce livre vous incitera à nous rejoindre.

1800 millions d'euros (NdT).

2Jacques Bughin *et al.*, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).

3Mutsa Chironga *et al.*, *L'Éveil des lions : croissance et innovation dans la banque de détail en Afrique*, McKinsey & Company, février 2018.

4Mutsa Chironga, Hilary De Grandis et Yassir Zouaoui, « Mobile Financial Services in Africa: Winning the Battle for the Customer », McKinsey & Company, septembre 2017 (en anglais).

5Chiffres provenant de l'analyse par McKinsey de données de Analysys Mason (<http://www.analysysmason.com>) et de Dataxis (<http://dataxis.com>) (en anglais).

6Chiffres provenant de l'analyse par McKinsey de données de Analysys Mason (<http://www.analysysmason.com>), (en anglais).

7Alexandra Dumitru et Raphie Hayat, « Sub-Saharan Africa: Politically More Stable, but Still Fragile », RaboResearch-Economic Research, Rabobank, 3 décembre 2015 ; Peter Dörrie, « The Wars Ravaging Africa in 2016 », *The National Interest*, 22 janvier 2016 (en anglais).

8« La pauvreté et les inégalités en Afrique : état des lieux », Rapport *Poverty in a Rising Africa*, mars 2016, <https://www.banquemondiales.org/fr/region/afr/publication/poverty-rising-africa-poverty-report>.

- 9« Africa Literacy Facts », African Library Project, <https://www.africanlibraryproject.org/our-african-libraries/africa-facts> (en anglais).
- 10Nous nous sommes notamment appuyés sur les analyses du McKinsey Global Institute : Charles Roxburgh *et al.*, *Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies* (juin 2010) ; David Fine *et al.*, *Africa at Work: Job Creation and Inclusive Growth* (août 2012) ; James Manyika *et al.*, *Lions Go Digital: The Internet's Transformative Potential in Africa* (novembre 2013) et *Lions on the Move II*; et les rapports McKinsey *The Rise of the African Consumer* (novembre 2012) ; Antonio Castellano *et al.*, *Brighter Africa: The Growth Potential of the Sub-Saharan Electricity Sector* (février 2015) ; Lohini Moodley *et al.*, *Women Matter Africa* (août 2016) ; et Irene Yuan Sun, Kartik Jayaram et Omid Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* (2017) (en anglais).
- 11Monique Vanek, « Inside Billionaire Aliko Dangote's \$12bn Dangote Oil Refinery », CNBC Africa, 27 juin 2017 (en anglais).
- 12Bloomberg Markets, « Africa's Richest Man Has a Plan: Cement, Then Oil—Then Arsenal FC », 17 août 2017 (en anglais).

Partie 1

**Pourquoi l'Afrique ?
Pourquoi maintenant ?**

Chapitre 1

L'éveil d'un géant

L'un des objectifs de ce livre est d'inciter les dirigeants d'entreprise et les entrepreneurs des Amériques, d'Europe, du Proche et du Moyen-Orient, d'Asie et du Pacifique à porter un regard neuf sur les opportunités commerciales en Afrique, et à en profiter pour découvrir notre magnifique continent. Un safari dans l'une des remarquables réserves naturelles s'impose – pourquoi pas le parc national du Serengeti en Tanzanie, Kruger en Afrique du Sud ou Etosha en Namibie ? Tandis que vous roulez sur les pistes de la savane, ballotté à l'arrière d'une Land Rover, vous découvrirez que certains des superbes animaux de ce continent sont parfois bien difficiles à apercevoir. Un léopard est peut-être tapi sur la branche d'un marula, sa fourrure lui offrant un parfait camouflage à l'ombre du feuillage. Des yeux non exercés ne verront que l'arbre, mais ceux qui savent quoi chercher le repéreront à un kilomètre.

C'est une bonne analogie avec le monde des affaires, car les dirigeants qui ont en Afrique l'expérience du terrain détectent parfois des opportunités qui passeraient inaperçues aux yeux d'un néophyte. Prenons le cas de SABMiller. À l'origine, ce brasseur de bière numéro un en Afrique du Sud a absorbé des marques mondiales comme Pilsner Urquell, Miller Lite et Peroni, pour finir à la Bourse de Londres dans l'indice FTSE 100 avant d'être racheté 103 milliards de dollars, fin 2016, par son rival Anheuser-Busch InBev. C'est le succès de SABMiller sur le continent, ainsi que ses opérations en Amérique latine, qui en ont fait une telle star de la croissance et ont justifié l'importance de son prix d'acquisition.

De 2007 à 2016, ses ventes sur le continent, hors de l'Afrique du Sud, sont passées de 280 millions à un milliard de dollars. En 2016, SABMiller brassait sa bière dans une quarantaine des 54 pays africains. Mark Bowman, qui fut le directeur général pour cette région durant cette décennie, nous a expliqué : « Nous avons repéré une énorme opportunité dans le marché de la bière en Afrique et avons su la saisir au bon moment. Au début du siècle, pour la plupart des multinationales, l'Afrique ne présentait aucun intérêt. Nous avons

donc peu de concurrents. »

SABMiller savait, lui, que l'Afrique était une mine d'or. La population y augmentait chaque année d'environ 2,5 %, bien plus vite que sur la plupart du reste de la planète, 70 % des Africains avaient moins de 30 ans, la majorité des pays s'urbanisaient rapidement et leur économie était en plein essor – autant de signes optimistes pour la vente de bière. La vision de SABMiller était simple mais efficace : comme n'importe quels consommateurs, les Africains appréciaient la bière. Dès qu'ils pourraient dépenser une partie de leurs revenus en produits accessoires, l'un des premiers luxes qu'ils s'accorderaient serait de s'offrir des marques commerciales, abandonnant ainsi les bières maison. « Nous avons pris conscience qu'en agissant vite, nous pouvions devenir numéro un ou deux sur de nombreux marchés africains, explique Mark Bowman. Notre postulat était qu'en parvenant à une position de leader, même faible au début, l'entreprise finirait par être très lucrative. Mais même ainsi, je ne crois pas que nous ayons pris la pleine mesure de la valeur que généreraient les marchés africains. »

En 1993, SABMiller a commencé à racheter des brasseries existantes en débutant par une prise de participation de 50 % dans une entreprise déficitaire en Tanzanie. Avec ces nouveaux partenaires locaux, les résultats ne se sont pas fait attendre : la production a triplé et, au bout de trois ans, les bénéfices étaient substantiels. Cela a aiguisé son appétit. « Nous avons plus ou moins essayé d'acheter tout ce qui était à vendre dès lors que l'offre était raisonnable et avait de bonnes chances de succès », se souvient Mark Bowman. D'après lui, les transactions étaient souvent complexes, grevées par une mauvaise comptabilité et de douteuses stratégies d'évasion fiscale pratiquées par les brasseries acquises, mais SABMiller continuait d'aller de l'avant tant qu'il existait une possibilité de retour positif. « Avec du recul, ce que nous trouvions cher est apparu en réalité bon marché », nous a-t-il confié.

L'entreprise a débuté par une stratégie conservatrice, utilisant du matériel d'occasion dans ses nouvelles brasseries afin de réaliser des économies en gérant le tout avec des cadres en fin de carrière. Mark Bowman relate : « À mesure que nous prenions confiance en nos capacités, l'Afrique est devenue une priorité bien plus grande. Nous avons complètement transformé notre philosophie et notre approche pour adopter une vision plus audacieuse à long terme de ce que pouvait offrir l'Afrique. » Cette nouvelle stratégie comprenait un ambitieux programme d'ouverture de brasseries sur tout le continent.

Pour ce faire, SABMiller a développé avec ses fournisseurs de matériel une « brasserie en kit » pouvant être rapidement montée. Le groupe a en outre décidé de parfaire sa stratégie marketing : en utilisant sa méthodologie mondiale de positionnement de la marque, SABMiller a créé une gamme diversifiée de marques africaines adaptées pour répondre aux spécificités des marchés locaux.

Au Nigéria, par exemple, SABMiller a lancé une nouvelle marque : Hero. « Notre responsable marketing sur place nous avait convaincus que c'était le nom approprié, car les gens se considèrent comme des héros du quotidien, des héros de leur propre histoire », explique l'ancien directeur général. SABMiller voulait que cette nouvelle bière soit perçue comme locale et non comme le produit d'une multinationale, et a donc conçu une étiquette avec un soleil levant, l'un des symboles préférés des Igbo, une ethnie du Nigéria. Et dans un pays où il faut parfois travailler six heures pour gagner de quoi s'offrir une pinte de bière, SABMiller a vendu la sienne 25 % moins cher que celle de Star, leader sur le marché. Le directeur général raconte le lancement de la bière Hero, un événement auquel participait le président alors en exercice et d'autres sommités. « Trois ou quatre distributeurs sont venus vers moi et m'ont parlé de l'histoire de la marque Hero – alors que c'était totalement nouveau ! Ils l'avaient adoptée. Cela fut l'un de nos plus gros succès et notre production n'est jamais parvenue à satisfaire la demande. »

La stratégie de SABMiller prenait également en compte les immenses différences de pouvoir d'achat des Africains. Au moment de son rachat par Anheuser-Busch InBev en 2016, SABMiller avait déjà commencé à étendre sa gamme au-delà de sa clientèle traditionnelle. Afin de séduire des clients potentiels à faibles revenus, le groupe a acheté en Zambie une petite brasserie spécialisée dans une version de la bière locale à base de sorgho et de maïs qu'il a commercialisée dans une dizaine de pays sous le nom de Shake Shake (il faut vraiment secouer la bouteille avant de boire cette bière à cause des dépôts). Au même moment, SABMiller visait également les consommateurs au sommet de la pyramide des revenus. Il a ainsi lancé à un prix plus élevé, sur de multiples marchés africains, la bière Castle Lite, une marque sud-africaine ciblant les classes supérieures. « Castle Lite a rencontré un succès spectaculaire, déclare Mark Bowman. La proposition au consommateur était très convaincante et simple : une récompense bien fraîche beaucoup plus saine et bien meilleure pour vous. »

Comme nous l'a rappelé Mark Bowman, il faut toutefois plus qu'une

bonne stratégie pour réussir en Afrique. Une mentalité de gagnant s'imposait pour soutenir la croissance de SABMiller : « Dès le début, nos équipes étaient hyper motivées. Elles se donnaient à fond et créaient l'entreprise. Nos collaborateurs sont les véritables héros de notre succès. »

En 2011, nous avons publié un article dans la *Harvard Business Review* intitulé « S'attaquer au prochain marché porteur : l'Afrique ». Nous partions du postulat que c'était l'une des régions au monde où la croissance était la plus rapide et où les sociétés clairvoyantes capables de repérer les opportunités et d'agir les premières récolteraient d'énormes profits. L'histoire de SABMiller en est un parfait exemple. Selon nous, les perspectives de croissance à long terme y sont désormais encore meilleures – et les raisons d'investir encore plus convaincantes.

En raison de sa complexité géographique, de son manque d'infrastructures et de sa relative instabilité économique et politique, l'Afrique n'est pas un endroit facile pour le monde des affaires, nous ne prétendons pas le contraire. Cependant, malgré ces difficultés, nous croyons que les entreprises et les investisseurs du monde entier devraient s'intéresser à l'Afrique et réfléchir à la place à lui octroyer dans leur stratégie de croissance ces vingt prochaines années. Quatre bonnes raisons à cela :

- L'Afrique est un marché de 1,2 milliard de personnes qui connaît une accélération économique historique.
- Des centaines de grandes entreprises, africaines et multinationales, y mènent déjà des activités très rentables, mais il reste de la place pour bien d'autres.
- La demande non satisfaite est immense. Le marché est donc à maturité pour entreprendre et innover à grande échelle.
- Si vous planifiez bien votre stratégie et sa mise en oeuvre, votre croissance et vos bénéfices peuvent être extraordinaires.

Un marché de 1,2 milliard de personnes au seuil d'une croissance transformatrice et inclusive

L'Afrique est immense. Par sa superficie, elle se classe derrière l'Asie et renferme une part importante des terres agricoles et des réserves minières du monde. Sa population actuelle d'environ 1,2 milliard d'habitants devrait doubler dans les trente prochaines années – une exception au ralentissement de la croissance démographique mondiale. Ces chiffres devraient être à eux seuls une raison suffisante pour intéresser des entreprises internationales.

C'est toutefois la profonde mutation économique en cours qui mérite qu'on y regarde de plus près. L'évolution de l'économie mondiale donne une bonne indication du potentiel en Afrique. En Europe et en Amérique du Nord, par exemple, le revenu moyen par habitant a très peu augmenté durant près de deux mille ans, puis s'est soudainement envolé au moment de la Révolution industrielle, étant multiplié par vingt entre 1820 et 2015¹. Le boom en Asie, plus tardif, a été bien plus rapide : le PIB par habitant a décuplé entre 1960 et 2015. Au sein de l'Asie, l'essor du revenu par habitant en Chine a été encore plus spectaculaire : après le lancement des réformes économiques à la fin des années 1970, trois décennies ont suffi pour que le PIB par habitant soit multiplié par dix.

L'un d'entre nous, Georges Desvaux, a passé sept ans en Chine à l'apogée de l'accélération de son expansion économique. Bien des villes africaines actuelles lui font penser à des métropoles chinoises comme Chongqing ou Wuhan vingt ans plus tôt : il y règne la même agitation, la même envie d'entreprendre et l'émergence d'une classe similaire de futurs citoyens. L'énergie qui règne à Lagos, Nairobi ou Abidjan suggère qu'une grande partie de l'Afrique a atteint ce point d'inflexion où un nombre suffisamment important d'individus subviennent à leurs besoins fondamentaux et ont désormais les moyens de consommer ce qu'ils veulent, d'épargner pour leur première machine à laver ou réfrigérateur, ou encore d'envoyer leurs enfants dans de meilleures écoles. Des signes révèlent en maints lieux urbanisés du continent que l'augmentation simultanée de la population et du revenu par habitant entraîne une croissance exponentielle de la demande. Cela se reflète dans la prolifération des commerces de détail, des réseaux de téléphonie mobile, des

restaurants, des projets immobiliers, des concessionnaires automobile – et des embouteillages.

Tidjane Thiam, le directeur général d'origine franco-ivoirienne du Crédit Suisse (anciennement à la tête de Prudential, l'assureur mondial), est un observateur attentif de cette évolution et de ses implications pour le monde des affaires. « Le cerveau humain raisonne selon un mode linéaire, nous fait-il remarquer, mais une croissance exponentielle est en fait plus fréquente dans la nature. Pensez à un gland qui devient un chêne. » Tidjane Thiam a pu faire l'expérience de cette vérité lorsqu'il implantait Prudential dans les pays émergents d'Asie. Un investissement de 50 millions de dollars s'était transformé quinze ans plus tard en plus de 4 milliards, soit quatre-vingts fois plus. À ses yeux, les conditions de nombreux marchés africains offrent actuellement des opportunités similaires : « Il y a une explosion démographique combinée à un taux de croissance du PIB de 6, 7 ou 8 %. Certes, il faut ouvrir la voie, mais les avantages à long terme seront très importants. » D'après lui, les sociétés qui s'y prennent tôt et élaborent une stratégie appropriée peuvent assurer une croissance des bénéfices à deux chiffres durant des décennies.

Les chiffres suggèrent que l'Afrique est en train de vivre une formidable accélération de sa croissance économique (voir [figure 1.1](#)).

Ces chiffres attestent de l'accélération de la croissance en Afrique — et des opportunités qui s'offrent aux entreprises



FIGURE 1.1

Le PIB réel a progressé selon un taux annuel moyen légèrement supérieur à 2 % dans les années 1980 et 1990, puis s'est envolé à 5,4 % entre 2000 et 2010, faisant de l'Afrique la région la plus dynamique au monde après celle des pays émergents d'Asie. Cela résulte avant tout d'une croissance du marché du travail et de la productivité, dans

des proportions à peu près égales, qui a marqué la fin d'une longue période de stagnation de la productivité. À la fin des années 1990, pour la première fois depuis des décennies, les flux de capitaux privés vers l'Afrique (et notamment l'investissement étranger direct, les capitaux et la dette) ont dépassé le montant des aides et des transferts d'argent.

La première décennie du millénaire a vu l'augmentation de la productivité et de l'investissement refléter une diversification accrue de l'économie, s'éloignant du modèle habituel d'exportation des ressources. Si l'Afrique a bénéficié alors de la flambée de la demande mondiale en pétrole et minerais, ces matières premières n'expliquent qu'en partie la croissance du continent durant cette décennie. D'après le rapport *Lions on the Move* de 2010 du McKinsey Global Institute, le pétrole et les ressources naturelles ne représentaient alors, directement ou indirectement, que 24 % de l'augmentation du PIB entre 2000 et 2008². D'autres secteurs expliquaient l'essentiel de cette croissance : le tourisme, les services financiers, les transports, les télécommunications et le BTP, avec des taux de croissance annuels d'environ 8 % durant cette période. Le PIB a rapidement augmenté dans tous les pays, qu'ils soient fortement exportateurs de ressources (+ 5,4 %) ou non (+ 4,6 %).

Après cette décennie grisante, la croissance a fortement ralenti en Afrique, passant à un taux annuel de 3,3 % entre 2010 et 2015. Ce fut la conséquence d'un double choc, le Printemps arabe qui a mis un frein à la croissance en Égypte, en Libye et en Tunisie, et la chute des cours du pétrole qui a fait plonger la croissance dans les pays exportateurs de pétrole, y compris en Algérie, en Angola et au Nigéria. Dans le reste de l'Afrique, la croissance du PIB réel annuel est néanmoins passée de 4,1 % entre 2000 et 2010 à 4,4 % entre 2010 et 2015.

Assurément, bien des pays africains demeureront vulnérables face à des risques de fluctuations économiques et politiques. En 2016-2017, par exemple, le Nigéria a dû faire face à un premier essoufflement de son économie depuis un quart de siècle en raison de l'effondrement de la production de pétrole³. Sur la même période, la croissance déjà ralentie en Afrique du Sud a continué de décliner lorsque son respecté ministre des Finances a été remercié et que les agences de notation financière ont dégradé la notation de sa dette souveraine. Le ralentissement des deux plus grandes puissances de l'Afrique a été ressenti dans tout le continent.

Toutefois, début 2018, un nouveau président sud-africain a redonné

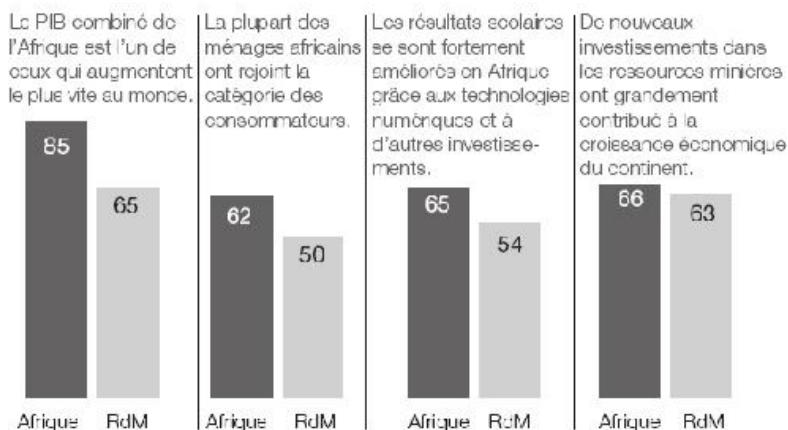
confiance aux investisseurs si bien que le cours du rand a atteint en trois ans un record historique face au dollar américain. La remontée du prix du pétrole et la poursuite de la diversification économique ont sorti le Nigéria de la récession. On tablait alors en Égypte sur une croissance du PIB qui devait atteindre 5 % et la Banque mondiale prévoyait que le Ghana aurait en 2018 la croissance économique la plus rapide au monde⁴. Ces faits nouveaux rappelaient qu'en dépit du risque de fluctuations conjoncturelles, les perspectives de croissance à long terme demeuraient prometteuses en Afrique. Dans l'ensemble, le PIB continue d'augmenter plus vite que la moyenne mondiale et devrait même décoller pour faire de l'Afrique, une fois encore, la région la plus dynamique au monde après l'Asie.

Nous avons interrogé plus d'un millier de dirigeants pour notre enquête. La majorité est d'accord avec ces prévisions et pronostique que dans les vingt prochaines années, la plupart des ménages africains feront partie de la classe des consommateurs. Elles pensent également qu'une augmentation des investissements dans les ressources naturelles et les technologies numériques – l'économie traditionnelle et la nouvelle économie – stimuleront le développement. Près de 90 % des sociétés basées en Afrique et 58 % de celles établies dans d'autres régions s'attendent, dans les cinq prochaines années, à une hausse de leur chiffre d'affaires sur le continent et la plupart d'entre elles prévoient d'étendre leur présence à d'autres pays africains (voir [figure 1.2](#)).

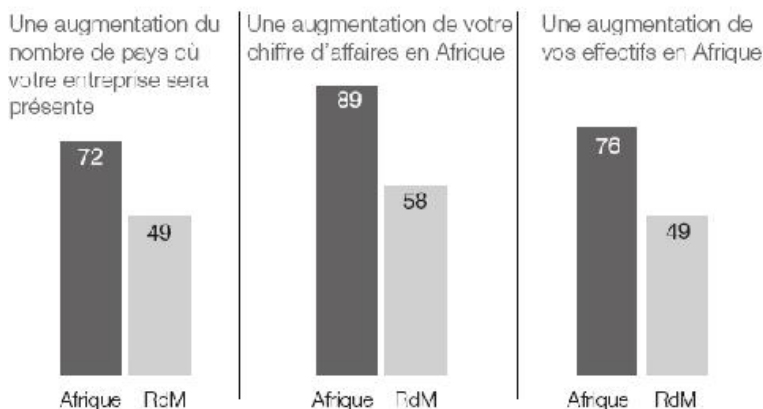
La plupart des entreprises considèrent l'Afrique comme un important marché porteur

D'après les résultats de notre étude conjoncturelle sur l'Afrique, les entreprises implantées en Afrique sont particulièrement optimistes.

D'ici 20 ans, lequel de ces scénarios vous semble le plus probable en Afrique ? en % de réponses*



À quels changements vous attendez-vous pour votre entreprise durant les cinq prochaines années ? en % de réponses*



*Nombre total de réponses : 1 025 dont 253 en Afrique et 772 dans le reste du monde (RdM).

FIGURE 1.2

Source : Étude auprès de dirigeants sur la situation économique en Afrique de McKinsey Insights, 2017.

Les Africains eux-mêmes envisagent leur avenir avec beaucoup d'optimisme. Par exemple, d'après une étude du McKinsey Global Institute réalisée en 2017 sur les citoyens du monde, près de deux tiers des Nigériens pensent que leur pays se portera mieux lors de la prochaine génération. En revanche, dans les pays développés comme

le Royaume-Uni, 60 % des personnes interrogées croient que la situation sera moins bonne pour les générations futures⁵. Cela révèle le rôle de l'Afrique dans un « grand rééquilibrage » de l'économie mondiale en faveur des marchés émergents⁶. D'après un article du *McKinsey Quarterly* de 2017, « Il y a trois entités géographiques – l'Inde, la Chine et l'Afrique – où l'urbanisation est bénéfique aux populations de plus d'un milliard d'habitants, ainsi qu'une quatrième, l'Asie du Sud-Est, avec plus d'un demi-milliard d'habitants. Ensemble, ces énormes marchés «ICASA» (Inde, Chine, Afrique et Asie du Sud-Est) ont le potentiel pour poursuivre une importante expansion. Nous prévoyons que plus de la moitié environ de la croissance mondiale viendra de ces zones géographiques les dix prochaines années⁷. »

Nos collègues soulignent que, de tous les marchés ICASA, l'Afrique a le plus vaste potentiel inexploité. Mais elle est également confrontée aux plus grands défis, notamment en ce qui concerne une urbanisation croissante viable, l'accélération de la mise en place des infrastructures et le renforcement d'une intégration régionale. Un échec dans l'un de ces domaines pourrait ralentir la croissance. Au [chapitre 2](#), nous examinerons ces défis et le rôle que peuvent jouer les entreprises pour les résoudre. Pour le moment, il est important de souligner deux efforts, de la part des gouvernements africains, qui ont déjà un impact économique tangible et sont susceptibles d'entraîner une transformation radicale s'ils atteignent une masse critique.

Le premier effort est la volonté d'améliorer le climat des affaires – un domaine où l'Afrique a longtemps été à la traîne. Plusieurs gouvernements africains ont introduit des réformes telles que fixer un délai de traitement maximal pour les permis et les immatriculations, améliorer la transparence des barèmes de tarification gouvernementaux et mettre en oeuvre des procédures de conformité pondérées en fonction des risques qui concentrent leurs efforts sur les infractions les plus probables. Ces efforts visant à rendre l'Afrique plus favorable aux entreprises ont commencé à donner de bons résultats. Par exemple, le Nigéria a gagné vingt-quatre places en 2018 au classement annuel *Doing Business* de la Banque mondiale en ce qui concerne le climat des affaires, passant de la 169^e place à la 145^e grâce à programme de réformes qui a accéléré l'immatriculation des entreprises, amélioré l'efficacité des services portuaires et mis en place pour les visiteurs un nouveau dispositif de visa délivré à l'arrivée. D'après la Banque mondiale, les pays africains ont mis en oeuvre plus de 80 réformes en faveur du monde des affaires de juin 2016 à juin 2017, et quatre des dix pays au monde à avoir le mieux progressé

étaient africains, dont le Nigéria⁸.

Le Rwanda avait plusieurs longueurs d'avance sur la plupart des nations du continent et fait désormais figure de modèle pour d'autres initiatives. En 2007, ce pays d'Afrique de l'Est a mis sur pied une force opérationnelle pour améliorer son cadre économique. Les réformes comprenaient un efficace guichet unique d'enregistrement pour les investisseurs, une simplification des demandes de permis de construction, l'introduction de frais fixes simplifiés pour l'enregistrement des biens fonciers, l'extension des heures d'ouverture des bureaux de douane et l'instauration de contrôles douaniers pondérés en fonction des risques. Le classement mondial du rapport *Doing Business*, l'a ainsi propulsé de la 150^e place en 2008 à la 32^e en 2014⁹.

Le second effort notable consiste à supprimer les barrières commerciales et les obstacles aux déplacements entre les 54 États africains afin d'accélérer l'intégration régionale. Les différents gouvernements ont travaillé durant des années pour lutter contre la fragmentation en créant des blocs commerciaux qui diminuent les droits de douane et les formalités administratives pour les pays membres. Par exemple, lors de la dernière décennie, les six membres de la Communauté d'Afrique de l'Est et les quinze membres de la Communauté de développement d'Afrique australe ont enregistré une croissance annuelle de leurs échanges commerciaux d'environ 15 %¹⁰. L'intégration régionale des marchés africains pourrait bientôt s'accélérer. En 2017, 22 États avaient du reste ratifié leur adhésion à la Zone de libre-échange tripartite qui devrait réunir plus de 600 millions d'Africains dans une même entité, formant ainsi la treizième puissance économique au monde. En mars 2018, les 54 pays ont décidé de créer la Zone de libre-échange continentale africaine. Si cet accord est ratifié par tous les États signataires, ce sera le plus ambitieux accord commercial depuis la création de l'Organisation mondiale du commerce en 1995.

Feu Calestous Juma, professeur de pratique du développement international à la Kennedy School of Government de Harvard, soutenait depuis longtemps que des zones économiques plus larges stimuleraient le développement industriel de l'Afrique, y compris par une transition vers des produits à valeur ajoutée accrue : « Cela ne créera pas seulement des emplois, mais présentera en outre l'avantage supplémentaire de diversifier les économies du continent. Le progrès technologique associé entraînera la création de nouveaux secteurs industriels¹¹. » À nos yeux, il ne fait aucun doute que la Zone de libre-

échange continentale africaine se concrétisera prochainement et lui donnera raison. La possibilité de circuler désormais sans visa entre les divers pays africains est un signe encourageant. Lorsque McKinsey a instauré en 2012 un partenariat avec la Banque africaine de développement (BAD) et le Forum économique mondial pour créer l'indice d'ouverture des visas en Afrique, seuls cinq États proposaient à tous les Africains une exemption de visa ou une délivrance de visa à l'arrivée. En 2018, ce chiffre était passé à près de vingt. Bon nombre de ces pays ont déjà constaté une forte augmentation du nombre de touristes et d'hommes et de femmes d'affaires.

Il y a plus de grandes entreprises que vous ne le croyez, et il reste de la place pour beaucoup d'autres

Certaines des entreprises présentées dans ce livre, comme Coca-Cola, Comcraft, SABMiller et Total, prospèrent en Afrique depuis cinquante ou cent ans, mais nombre de multinationales, telle McKinsey, n'ont commencé à explorer le potentiel du continent que vers 1995. Même si nous officions en Afrique depuis les années 1970, nous n'avons ouvert notre premier bureau, à Johannesburg, qu'en 1995 – peu après l'élection de Nelson Mandela en tant que premier président post-apartheid d'Afrique du Sud. Alors que notre activité s'étendait sur des dizaines de pays et que nous ouvrons six nouveaux bureaux sur le continent, nous nous sommes retrouvés au beau milieu d'un réveil de l'économie dans lequel les entreprises jouaient un rôle crucial.

À cette époque, le simple fait de rendre visite à des clients relevait du défi. Les vols intérieurs étaient si rares qu'il était plus rapide d'effectuer les 5 000 km de Yaoundé (au Cameroun) à Dakar (au Sénégal) en passant par Paris plutôt que d'essayer de jongler avec les horaires des compagnies pour traverser l'Afrique. L'un d'entre nous, Mutsa Chironga, se souvient être arrivé un dimanche dans l'un des rares hôtels d'affaires de Lagos à 22 heures et d'avoir dû attendre trois heures pour obtenir une chambre, car l'hôtel était complet et n'acceptait que les paiements en espèces et en dollars. Désormais, il y a l'embarras du choix, beaucoup d'établissements étant de niveau international. L'une des conséquences du boom économique a été la prolifération des chaînes internationales et des liaisons aériennes.

Qui sont les cadres que vous pourriez rencontrer dans le somptueux hall d'un de ces nouveaux hôtels ou sur l'un des nombreux vols en Afrique ? Ils peuvent venir de n'importe quel secteur : par exemple un manager de Shoprite, la chaîne de supermarchés qui a débuté en Afrique du Sud et possède désormais plus de 2 500 centres commerciaux dans treize pays africains, ou bien le directeur d'une des nombreuses banques africaines transfrontalières. Vous entendrez peut-être une conversation entre des dirigeants de Michelin et de l'ivoirien SIFCA qui se sont associés pour créer l'une des plus grandes usines au monde de production de caoutchouc naturel en Afrique de l'Ouest. Et vous avez de fortes chances de tomber sur un responsable de MTN, la

société de téléphonie mobile présente dans 22 pays d'Afrique et du Moyen-Orient avec plus de 200 millions d'abonnés.

L'histoire de la croissance de MTN reflète parfaitement l'évolution du continent : en 2000, toute l'Afrique subsaharienne avait moins de lignes de téléphone que la seule île de Manhattan. En 2016, on était passé à plus de 700 millions de connexions par téléphonie mobile sur le continent, soit près d'une pour chaque adulte. Dix ans après sa création en 1994, MTN avait multiplié par 32 son nombre d'abonnés.

Dopé par l'urbanisation et des systèmes de santé nationaux plus efficaces, le secteur de la santé a bénéficié d'une envolée tout aussi rapide. Le marché africain des produits pharmaceutiques devrait valoir 40 à 65 milliards de dollars en 2020 – le double ou le triple de sa valeur en 2013¹². Plusieurs grandes sociétés pharmaceutiques surfent sur cette vague. Par exemple, la sud-africaine Aspen Pharmacare, créée en 1997, est désormais présente sur de nombreux marchés africains et occupe une position mondiale dominante dans la fabrication de médicaments génériques avec vingt-six sites de production sur six continents. Son chiffre d'affaires en 2016 avoisinait les 3 milliards de dollars¹³.

Le secteur de l'énergie est lui aussi florissant. Le puissant groupe pétrolier Total est implanté en Afrique depuis près d'un siècle et a tiré parti, en amont comme en aval, de l'augmentation récente de la demande locale d'énergie en élargissant respectivement sa production de pétrole et de gaz, et ses réseaux de distribution. Dès 2017, il pompait l'équivalent de plus de 600 000 barils par jour des abondantes ressources africaines en pétrole et en gaz – qu'il vendait essentiellement aux consommateurs africains dans ses 4 000 stations-service, ce qui en fait le plus important réseau du continent. « Notre mission est de fournir de l'énergie à nos clients particuliers, et non uniquement d'exploiter les ressources naturelles de ces pays, explique son P-DG, Patrick Pouyanné. L'Afrique représente désormais 30 % de l'activité de notre groupe dans le monde et constitue un pilier majeur de notre croissance sur le long terme. »

Dans le secteur des transports et des voyages, Ethiopian Airlines, une société publique, a mené une stratégie d'expansion agressive qui a quasiment triplé le nombre de ses passagers, passés de 3,1 millions en 2010 à 8,8 millions en 2017. De juin 2016 à juin 2017, la compagnie aérienne a enregistré un bénéfice annuel de 232 millions de dollars sur un chiffre d'affaires de 2,7 milliards de dollars – plus que de nombreuses compagnies internationales¹⁴. Actuellement, Ethiopian Airlines dessert environ 90 destinations en Afrique et au-delà¹⁵. Elle

est également le partenaire technique et stratégique de la start-up panafricaine Asky Airlines, basée au Togo, dont elle détient 40 % du capital. En 2010, Asky, fruit de l'initiative de plusieurs entreprises privées et gouvernements africains, s'est penchée sur le manque de liaisons aériennes fiables en Afrique centrale et occidentale, et a rapidement desservi 23 villes de la région¹⁶. (Comme Asky assure désormais une liaison entre Dakar et Yaoundé, nous n'avons heureusement plus besoin de passer par Paris !)

Ce ne sont là que quelques-unes des grandes sociétés en Afrique que nous avons suivies grâce à notre base de données. Cette recherche a révélé des chiffres étonnants : un chiffre d'affaires d'un milliard de dollars ou plus pour 400 entreprises, et supérieur à 500 millions de dollars pour près de 700 autres (voir [figure 1.3](#)). Elles sont de plus en plus régionales ou panafricaines. Leur croissance a été plus rapide, en monnaie locale, que celle de leurs homologues dans le reste du monde et, de même, leur rentabilité s'est avérée meilleure dans la plupart des secteurs¹⁷. Environ deux cinquièmes d'entre elles sont cotées en Bourse, les autres sont privées. Un peu plus de la moitié d'entre elles appartiennent à des actionnaires privés établis en Afrique, 27 % à des multinationales ayant leur siège à l'étranger et 17 % sont des entreprises publiques.

Les 700 plus grandes entreprises d'Afrique gagnent un chiffre d'affaires combiné de 1 400 milliards de dollars

Répartition des entreprises en fonction de leur CA, avril 2016

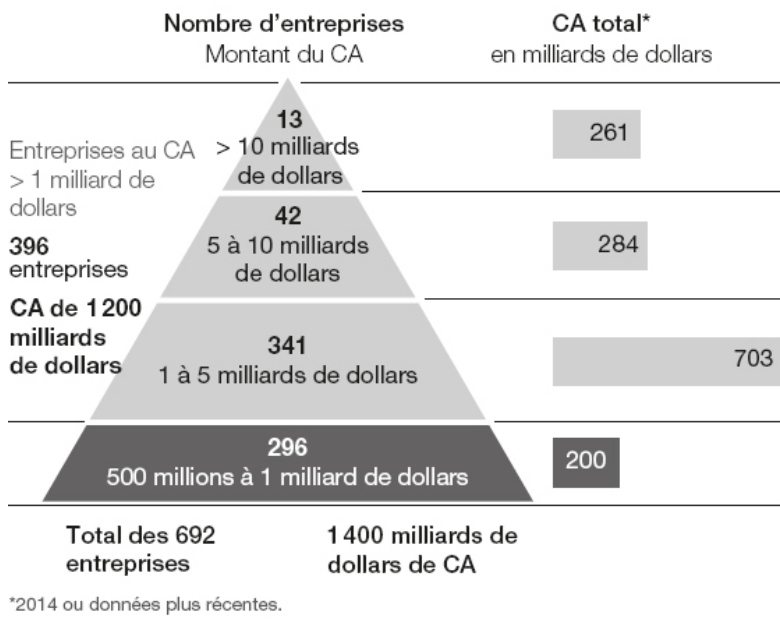


FIGURE 1.3

Source : Base de données des entreprises africaines du McKinsey Global Institute (MGI) ; étude du MGI.

En 2015, 700 grandes sociétés africaines ont, à elles seules, généré un chiffre d'affaires annuel de 1 400 milliards de dollars : 70 % provenaient de secteurs non liés aux ressources naturelles comme la vente au détail, l'agroalimentaire, les services de santé ou financiers, la production manufacturière et le BTP – des preuves de la diversification progressive du continent.

Malgré le succès notable de certaines entreprises, l'Afrique est pourtant à la traîne par rapport aux autres régions émergentes en ce qui concerne le nombre de grands groupes. Hormis l'Afrique du Sud, elle n'en accueille que 60 % du nombre présent dans les régions homologues¹⁸. En fait, près de la moitié des grandes sociétés sont basées en Afrique du Sud (voir [figure 1.4](#)). En outre, elles sont en moyenne plus petites que celles des autres économies émergentes.

Près de la moitié des grandes entreprises du continent sont implantées en Afrique du Sud

Entreprises au chiffre d'affaires supérieur à 500 millions de dollars, par région, 2014*, en nombre d'entreprises

Afrique du Nord 133



Afrique de l'Ouest 40



Nigéria 56



Afrique centrale 19



Afrique australe 43 Afrique de l'Est 25



Afrique du Sud 300



Pourcentage par région sur la totalité de l'Afrique, en %



*Définition régionale de la Banque africaine de développement ; 2014 ou données plus récentes.

Note : inclut les multinationales ayant des branches locales immatriculées en Afrique ; n'inclut pas celles implantées hors de l'Afrique.

FIGURE 1.4

Source : Base de données des entreprises africaines du McKinsey Global Institute (MGI) ; étude du MGI.

Une grande entreprise africaine a un revenu annuel moyen de 2,7

milliards de dollars, tandis que ce chiffre tourne autour de 4 à 4,5 milliards de dollars au Brésil, en Inde, en Malaisie, au Mexique et en Russie, par exemple. En dehors de l'Afrique du Sud, leur chiffre d'affaires est inférieur, en proportion du PIB, à la moitié de celui de leurs homologues d'autres marchés émergents. En 2017, aucune compagnie africaine ne figurait au classement de Fortune Global 500. En comparaison, sept entreprises du Brésil et de l'Inde étaient citées dans ce palmarès, alors que leur PIB est inférieur à celui de l'ensemble du continent africain, et ce chiffre était de 109 pour la Chine.

En raison de ce double constat – pas assez de grands groupes et une difficulté à monter en puissance pour ceux en place –, le chiffre d'affaires de toutes les grandes sociétés en Afrique (hormis en Afrique du Sud) s'élève à environ un tiers de ce qu'il pourrait être¹⁹. Il persiste en outre un haut degré de fragmentation dans de nombreux secteurs, ce qui suggère un potentiel non réalisé considérable pour passer à l'échelle supérieure. Par exemple, dans le secteur agroalimentaire, les trois principales entreprises détiennent une part de marché cumulée de 25 %, ou moins, dans pratiquement toutes les puissances économiques d'Afrique.

Cette insuffisance de grands groupes n'est pas uniquement un handicap pour les actionnaires. Cela affecte également la société, car ils sont un moteur de la croissance économique – comparables à des baobabs du paysage commercial : ils dominent tout le reste, mais leurs racines s'enfoncent profondément dans le sol et ils jouissent d'une longévité extraordinaire. Surnommé l'arbre de vie, le baobab donne des fruits très nutritifs indispensables à de nombreuses communautés. De même, les baobabs commerciaux apportent un regain de vie à l'économie locale, contribuant pour une part plus élevée aux salaires et à la fiscalité, à une amélioration de la productivité, à l'innovation et à la diffusion des technologies. Comme les baobabs, les grandes entreprises créent leur propre écosystème, favorisant l'apparition de petites sociétés par l'entremise de leurs chaînes d'approvisionnement et de leurs réseaux de distribution. Elles sont également plus en mesure d'attirer des capitaux et, par voie de conséquence, d'être compétitives sur la scène mondiale. Une forêt de baobabs figure sur la couverture de ce livre, car nous croyons que l'Afrique a l'espace – et le besoin – pour non seulement les centaines de groupes ayant des chiffres d'affaires dépassant le milliard de dollars qui prospèrent actuellement sur tout le continent, mais pour tant d'autres également.

Une demande non satisfaite crée pour les entrepreneurs des opportunités d'innovation à grande échelle

En raison des besoins non couverts et de la demande insatisfaite, énormes, ce continent est mûr pour l'entrepreneuriat et l'innovation à grande échelle. Et si l'on veut qu'il existe un nombre suffisant de sociétés importantes, alors bon nombre des jeunes pousses devront voir les choses en grand, car elles sont les baobabs commerciaux du futur. Celles de taille petite ou moyenne ont en effet un rôle crucial à jouer dans l'accélération du développement économique pour couvrir les besoins non satisfaits des marchés africains et, tout particulièrement, améliorer le marché du travail. D'après la Banque mondiale, par exemple, les PME sont à l'origine de 77 % de tous les emplois en Afrique, et de la moitié du PIB dans certains pays. Les entreprises de taille intermédiaire en particulier sont très actives en ce domaine : une étude McKinsey montre que celles employant entre 50 et 200 salariés embauchent à un rythme deux fois plus élevé que les grandes et les petites structures.

Lors de la rédaction de ce livre, nous avons rencontré des dizaines d'entrepreneurs dont la start-up se consacrait explicitement à servir la demande latente en Afrique ainsi qu'à créer des emplois. L'un d'eux, Brooks Washington, est né aux États-Unis. Il a fondé le fonds d'investissement Roha implanté à Nairobi, dédié au développement de nouvelles usines de production en Afrique. Il nous a dit avoir parcouru tout le continent à la recherche d'opportunités où « nous pouvons créer des activités viables qui répondent à une demande latente en phase avec une technologie mondiale ». L'une des opportunités a été une fabrique de bouteilles en verre en Éthiopie pour pallier le manque dû à la forte croissance locale du secteur des boissons, car jusqu'alors les fabricants de boissons devaient importer 90 % de leurs bouteilles. Roha s'est associé au sud-africain Consol Glass et à la Banque de développement de l'Éthiopie pour construire une usine de bouteilles en verre de 80 millions de dollars à Debre Berhan, à une centaine de kilomètres d'Addis-Abeba. Une fois achevée, elle aura la capacité de produire 200 millions de bouteilles par an.

Gro Intelligence est une autre start-up remarquable. Son application web et ses instruments de mesure donnent une image en temps réel

des facteurs qui influencent la production agricole à des clients de services financiers, de négoce des matières premières, de cabinets de conseil et de secteurs d'approvisionnement. Elle a été fondée en 2014 au Kenya par Sara Menker, une Éthiopienne auparavant courtière en matières premières à Wall Street. Réfléchissant sur ce qui l'a amenée à créer l'entreprise, elle nous a expliqué : « À l'époque où j'étais aux États-Unis, le prix des terrains grimpait en flèche. Je me suis dit, "Je viens d'un pays où de nombreuses terres se vendent pour une bouchée de pain. Des gens achètent parfois aux États-Unis des terrains à 15 000 dollars l'hectare, mais en Éthiopie je pouvais obtenir un bail de 100 ans pour 1 dollar l'hectare." J'ai donc commencé à chercher à investir dans l'agriculture en Afrique. »

Sara Menker n'a toutefois pas tardé à comprendre pourquoi les terres agricoles étaient si bon marché : les fermiers et les investisseurs ne disposaient pas des informations dont ils avaient besoin pour choisir les cultures et les débouchés adéquats, anticiper les risques, notamment météorologiques, et identifier où et quand investir dans des infrastructures. Cette lacune l'a poussée à créer Gro Intelligence, qu'elle décrit comme « un Wikipédia pour l'agriculture, mais doté d'un moteur analytique très performant ». Ses clients vont de quelques-uns des plus importants fonds d'investissement souverains et fonds spéculatifs au monde à des courtiers indépendants en matières premières en Afrique et ailleurs. Un courtier en café en Éthiopie qui exporte de grandes quantités de grains en Allemagne a ainsi appris, grâce à la plate-forme en ligne de Gro Intelligence, que l'essentiel de son café était réexporté en Europe de l'Est. Il s'est donc mis à l'exporter directement en Pologne avec une marge plus importante. Ainsi, l'innovation de Sara Menker aide d'autres entrepreneurs africains à monter en gamme.

L'une des start-up les plus ambitieuses d'Afrique est Jumia, créée en 2012 et désormais l'une des principales sociétés d'e-commerce du continent. Là aussi, sa stratégie de croissance cible directement les besoins à pourvoir. Sacha Poignonnec, cofondateur français de Jumia, nous a expliqué : « En Afrique, la demande est croissante alors que l'offre en produits et services est insuffisante. Les consommateurs ont peu de choix et veulent une meilleure expérience d'achat. » D'après lui, ce décalage structurel entre la demande et l'offre est visible sur le terrain au Nigéria où des millions de personnes ont un revenu disponible qui augmente mais où les magasins de détail sont insuffisants par rapport au nombre d'habitants. « Cela se voit également dans les aéroports internationaux où les Africains portent

tous de lourds bagages bourrés de produits qu'ils trouvent difficilement chez eux²⁰. »

Sacha Poignonnet fait remarquer qu'en Afrique, on compte 60 000 personnes pour un commerce de détail – contre quelque 400 personnes par commerce aux États-Unis. Et si l'on compare avec d'autres régions en développement comme l'Asie et l'Amérique latine, l'Afrique en manque cruellement. Même si des distributeurs internationaux et africains comme Carrefour et Shoprite ouvrent rapidement de nouveaux centres commerciaux, le codirecteur de Jumia ne croit pas que cela comblera avant longtemps l'écart entre l'offre et la demande : d'une part parce qu'un accès limité à la terre et au crédit entrave la multiplication de grandes enseignes dans de nombreux pays africains et d'autre part parce que les embouteillages dans les villes en plein essor rendent trop pénibles les courses dans des centres commerciaux.

D'après les calculs de Jumia, les achats en ligne ne représentent actuellement que 0,5 % du total des ventes au détail en Afrique – contre 4 % en Inde, 10 % aux États-Unis et 17 % en Chine. « J'estime que très rapidement, on achètera de plus en plus en ligne en Afrique, nous dit Sacha Poignonnet. Le commerce électronique pourrait atteindre 15 % du total des ventes au détail ces dix prochaines années, et plus ensuite. Aux États-Unis, ajoute-t-il, l'e-commerce modifie lentement des siècles d'habitudes de consommation. Ici, il en crée de nouvelles. Des individus font leur premier gros achat, comme un smartphone, et par la même occasion leur premier achat en ligne²¹. »

Jumia est, comme Gro Intelligence, fier de son bilan dans l'aide qu'il apporte au développement d'autres entrepreneurs africains. Il offre ainsi un réseau de 40 000 commerçants actifs dans toute l'Afrique, nombre d'entre eux étant de petites sociétés qui utilisent l'e-commerce pour attirer de nouveaux clients et accroître leurs activités. Sacha Poignonnet ajoute : « Nous aidons nos négociants, qu'il s'agisse de vente en ligne, d'hôtels ou de restaurants, à s'adresser directement au consommateur et à générer ainsi un meilleur chiffre d'affaires. Nous les aidons également à faire d'importantes économies, car le coût du service *via* Internet est nettement inférieur à celui d'un commerce traditionnel. Ils bénéficient en outre de précieuses informations : combien de personnes ont consulté leur site les 24 dernières heures, quel est le taux de conversion et l'impact d'une modification du prix ou d'une promotion sur les ventes. » Afin d'aider les négociants à se professionnaliser et à gagner en envergure, Jumia propose enfin des programmes de formation portant sur les compétences commerciales

essentielles, telles que la comptabilité et le marketing.

En 2017, Jumia avait plus de 2 millions de clients actifs dans 13 pays africains. Cette année-là, ses ventes ont avoisiné les 600 millions de dollars – un résultat qui doublait quasiment chaque année depuis 2013. Comme tant de jeunes entreprises d'e-commerce à croissance rapide dans le monde, Jumia n'a pas encore dégagé de bénéfices, mais cela n'a pas empêché les investisseurs d'injecter des fonds. En 2016, Jumia a ainsi levé 326 millions de dollars, notamment auprès de Goldman Sachs et MTN. Sacha Poignon nous déclare : « Ne pas avoir déjà fait de profits ne nous inquiète pas, car tout se déroule conformément à notre plan qui est de créer une infrastructure vraiment évolutive pour notre plate-forme d'e-commerce en Afrique. »

Il y a de la place dans ce continent pour que beaucoup d'autres start-up montent en puissance – dans la vente, les technologies, l'agriculture, les secteurs minier et manufacturier, etc. L'insuffisance du nombre de groupes importants en Afrique montre que la scène commerciale est grande ouverte pour les entrepreneurs. Les besoins à couvrir sont gigantesques. Si vous avez le goût du risque et débordiez d'idées, et si votre business plan est suffisamment convaincant, vous trouverez une multitude d'investisseurs et de partisans prêts à soutenir votre développement.

L'un de ces investisseurs s'appelle Tony Elumelu. Il est à l'origine de United Bank for Africa, une institution financière panafricaine, et de la fondation Tony Elumelu. Sa mission est de « donner l'envie d'entreprendre à un plus grand nombre et de favoriser l'entrepreneuriat » afin de « démocratiser le marché du travail ». « Les hommes et les femmes d'affaires, dit-il, sont les seuls à pouvoir générer les millions d'emplois dont nous avons besoin pour sortir les économies africaines de la pauvreté. Un secteur privé dynamique aux mains des Africains avec une participation importante des acteurs commerciaux est la clé pour révéler le potentiel économique et social du continent. » Tony Elumelu a joint le geste à la parole : sa fondation s'est engagée à dépenser 100 millions de dollars sur dix ans pour identifier, former et financer 10 000 chefs d'entreprise africains. Son objectif : que ces derniers réalisent en tout 10 milliards de dollars de revenus et créent un million d'emplois.

Une croissance et des profits extraordinaires – si votre stratégie est la bonne

Malgré les énormes opportunités décrites plus haut, toutes les entreprises ne parviendront pas à transformer ce potentiel en une croissance rapide, constante et fructueuse. Dans un marché à la fois complexe et de plus en plus compétitif, les différences de performances sont énormes entre celles qui réussissent le mieux et les autres. Certaines sociétés sont des lions qui dominent le paysage commercial africain, tandis que d'autres risquent d'en être les proies.

Prenons le cas de Tiger Brands, une importante entreprise sud-africaine de produits de grande consommation. En 2012, elle a payé à Aliko Dangote près de 200 millions de dollars pour une participation majoritaire dans Dangote Flour Mills au Nigéria. Tiger Brands a toutefois rapidement découvert que le marché nigérian était bien plus concurrentiel que prévu. Ses problèmes se sont accrus lorsque la chute soudaine des prix du pétrole, en 2014, a fait plonger l'économie et la monnaie du pays. Les pertes se sont accumulées et Tiger a dû injecter un surplus de 180 millions de dollars avant de finir par jeter l'éponge et de revendre ses parts à Dangote en 2015... pour un dollar²². (Depuis, Dangote Flour Mills a renoué avec la rentabilité.)

Dans le secteur bancaire, il y a aussi nettement des gagnants et des perdants malgré la rapide croissance générale. Entre 2012 et 2017, le chiffre d'affaires des banques sur le continent a augmenté quasiment deux fois plus vite que la moyenne mondiale et les banques d'Afrique étaient, en moyenne, deux fois plus rentables que celles des marchés développés en 2017. Toutefois, les plus performantes ont été les principales bénéficiaires de ce marché dynamique et prospère²³. Nous avons analysé les résultats de 35 des plus grandes banques d'Afrique de 2011 à 2016 et constaté que l'augmentation annuelle des revenus du quintile supérieur avait été de 23 % durant cette période, soit plus du double de celle du quintile inférieur. Les lions du secteur bancaire ont ainsi réalisé d'importants bénéfices, leur rendement des capitaux propres (ROE) tournant autour de 37 % – le quadruple de leurs homologues les moins performants. En outre, les lions étaient remarquablement *lean* : leurs coefficients d'exploitation moyens avaient été sur cette période de 40 %, contre 57 % chez leurs concurrents moins réactifs. Et leurs ratios moyens de créances

douteuses étaient exactement la moitié de ceux des sociétés les moins performantes.

Les lions du secteur bancaire africain – dont Commercial Bank of Africa et Equity Bank au Kenya, Guaranty Trust Bank (GTBank) au Nigéria et FirstRand Bank en Afrique du Sud – se sont taillé un bel avenir sur le continent. Néanmoins, la forte compétitivité du marché, combinée aux fluctuations économiques et politiques, a éprouvé d'autres grandes banques qui ont notamment commis l'erreur d'investir sur les mauvais marchés au mauvais moment, de ne pas prêter suffisamment attention aux risques et d'accuser un retard en matière d'innovation par rapport à leurs concurrents.

Comment réussir en Afrique : guide stratégique

Quel que soit votre secteur d'activité, comme l'a montré clairement cet exemple dans la banque, toutes les sociétés en Afrique ne tireront pas leur épingle du jeu malgré la croissance en cours. C'est pourquoi, dans ce livre, la question : « Que faut-il pour réussir en Afrique ? » nous obsède tant. Nous mettrons donc l'accent sur les choix stratégiques et les mesures opérationnelles qui s'imposent pour convertir les nombreuses opportunités de l'Afrique en succès commercial. Nous avons réalisé ce guide stratégique en nous appuyant sur les recherches du McKinsey Global Institute sur les stratégies d'entreprises dans le monde, à la lumière de la spécificité de l'Afrique et de l'expérience concrète de quelques-unes des sociétés du continent qui réussissent le mieux.

Sur une période de deux ans entre 2014 et 2016, nos collègues du pôle de compétences Stratégie et Corporate finance de McKinsey ont analysé 3 000 des plus grandes entreprises au monde afin de comprendre en quoi réside la différence entre celles qui ont généré au fil du temps une rentabilité hors norme et celles qui n'ont pas atteint leurs objectifs. L'indicateur utilisé pour cette analyse a été les bénéfices économiques ou valeur économique ajoutée — les bénéfices générés après déduction des dividendes aux investisseurs pour leur apport de capitaux.

Les résultats ont été surprenants : le quintile supérieur des entreprises a réalisé 90 % des profits économiques mondiaux. Les 60 % du milieu ont à peine couvert le coût de leurs investissements et n'ont donc réalisé aucun profit économique. Et le quintile inférieur a enregistré une valeur économique négative, coûtant à ses investisseurs une moyenne annuelle d'environ un milliard de dollars²⁴.

Bien évidemment, le profit n'est pas l'unique indicateur à prendre en compte. Comme le démontre la *success story* de tant de lions africains, l'un des moteurs essentiels à la réussite d'une entreprise est souvent son désir intense de s'engager pour améliorer la vie des individus – et l'Afrique est un continent où l'on peut vraiment réussir en Afrique, et pour l'Afrique. Néanmoins, peu d'entreprises considéreront avoir un succès durable sans un retour significatif pour les actionnaires. Car des profits substantiels sont également le carburant qui alimente l'investissement et la croissance, soutenant ainsi l'innovation et attirant à elle des talents.

Que faut-il donc pour conjurer le sort et devenir l'un de ces privilégiés qui transforment les opportunités du marché en valeur durable ? Les études de McKinsey montrent tout d'abord que le choix de l'implantation géographique est primordial, tout comme la prise en compte des tendances sectorielles. Les chances sont meilleures dans les villes, pays et régions à forte croissance. De même, les entreprises qui surfent sur les tendances fortes du marché, comme l'adoption rapide du téléphone mobile et des technologies numériques, devraient mieux tirer leur épingle du jeu. Il faut savoir, notamment face aux vastes marchés inexploités ou aux nombreuses lacunes en infrastructures de l'Afrique, faire jouer les ressorts de ces tendances, car pour en tirer profit les entreprises ont parfois besoin d'une bonne dose d'imagination afin d'envisager les besoins à couvrir ou les problèmes non résolus comme des opportunités.

Tout aussi important, les entreprises qui obtiennent les meilleurs résultats sont celles qui modifient judicieusement leur stratégie. Leurs mesures pour réorienter leur portefeuille vers des tendances géographiques et sectorielles ou miser sur une croissance rentable en cas de vents favorables incluent le recours fréquent à des fusions-acquisitions et des cessions, le transfert rapide des ressources vers de meilleures opportunités, d'importants investissements en capitaux, une nette amélioration de la productivité et un business model innovant afin de mieux se démarquer des concurrents.

Enfin, et ce point est essentiel, les entreprises doivent avoir les moyens d'investir dans les tendances prometteuses, et se redéployer en faisant preuve d'audace. Disposer de ressources suffisantes pour se développer leur assure un avantage décisif sur leurs homologues – et il en va de même pour celles qui investissent fortement dans la recherche et le développement.

Ces informations sont, à nos yeux, un récapitulatif utile à toute entreprise qui envisage d'avoir en Afrique des activités hautement rentables à grande échelle. Reprenons le cas de SABMiller. Cette entreprise a très tôt décelé que l'Afrique était à l'aube d'une rapide croissance économique et démographique, et que les consommateurs du continent aspiraient à savourer des bières blondes au lieu de leurs boissons locales. Elle a démontré ensuite ses capacités de fin stratège, devenant experte en fusions-acquisitions, même dans des contextes peu favorables, afin d'atteindre la meilleure productivité de son secteur. Elle a également prouvé son flair en marketing en créant des marques qui lui ont valu la fidélité inconditionnelle de ses clients africains. Tout ceci a été soutenu par des investissements adéquats. Et

lorsque SABMiller, en position de leadership, a fait de sa croissance en Afrique une priorité, les équipes locales du brasseur savaient qu'elles auraient le soutien financier indispensable pour saisir les opportunités d'acquisition qui se présenteraient. SABMiller a par la suite créé toute une chaîne de nouvelles brasseries.

Nous n'avons aucune influence sur le degré de dotation financière de votre entreprise, mais nous vous incitons à envisager des volumes d'investissements suffisants en Afrique pour atteindre, comme l'ont fait les conseils d'administration et les directions de sociétés telles que SABMiller, General Electric, Total, Jumia et Ethiopian Airlines, un déploiement et un impact significatifs. Nous traiterons amplement la question des tendances au [chapitre 2](#). Vous verrez que les implantations géographiques et sectorielles sont des atouts réels. C'est pourquoi ce continent représente, dans de nombreux secteurs, un pari si prometteur sur le long terme. Néanmoins, seules des solutions créatives permettront de libérer le potentiel de croissance de l'Afrique et, ainsi, de résoudre des problèmes allant de la pénurie en infrastructures aux fluctuations macroéconomiques.

Dans la seconde partie, nous aborderons les orientations stratégiques dont aura besoin votre entreprise afin de réussir en Afrique (voir [figure 1.5](#)) – notamment une démarche avisée pour votre rayonnement géographique, un business model innovant afin de vous démarquer de vos concurrents et des solutions opérationnelles pour mieux gérer les risques et renforcer votre résilience face aux inévitables soubresauts de l'Afrique. Pour conclure, nous vous proposerons des approches qui vous aideront, sur une grande échelle, à développer les talents en Afrique, notamment à faire évoluer leurs compétences professionnelles et managériales, et à promouvoir un nouveau type de chef d'entreprise africain pour ce nouveau siècle.



FIGURE 1.5

Que l'Afrique offre autant d'opportunités aux entreprises pour se développer est une bonne nouvelle, car leur croissance a des

conséquences extrêmement positives. Il y a quelques années, un groupe de nos collègues McKinsey a écrit le livre *The Alchemy of Growth* (l'alchimie de la croissance). « La croissance, écrivaient-ils, est une noble quête. Elle crée de nouveaux emplois pour la communauté et de la richesse pour les actionnaires. Elle peut transformer des sociétés ordinaires en un environnement stimulant où les salariés se sentent utiles dans leur travail²⁵. » Des études ultérieures du McKinsey Global Institute ont confirmé que des entreprises à forte croissance enregistrent de bien meilleures capitalisations boursières que leurs homologues et sont mieux placées pour financer de nouveaux investissements, attirer de grands talents et acquérir des actifs²⁶.

Où que se trouve votre siège, l'Afrique vous offre de formidables opportunités de croissance durable. Certes, il y aura des défis à relever et des pièges à éviter. Il sera donc essentiel d'élaborer la bonne stratégie et de gérer habilement les risques. Nous sommes toutefois convaincus que ce continent présente de nombreux atouts pour accueillir beaucoup d'autres entreprises prospères qui assureront à leurs actionnaires d'importants profits et métamorphoseront la vie de millions d'individus. Votre société sera-t-elle l'une d'elles ?

1C. I. Jones, « The Facts of Economic Growth », *Handbook of Macroeconomics*, vol. 2A, Amsterdam : Elsevier BV, 2016 (en anglais).

2Charles Roxburgh *et al.*, *Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies*, McKinsey Global Institute, juin 2010 (en anglais).

3Joseph Cotterill et David Pilling, « South Africa and Nigéria Limp out of Recession », *Financial Times*, 5 septembre 2017 (en anglais).

4Tim McConnell, « What's the World's Fastest-Growing Economy? Ghana Contends for the Crown », *New York Times*, 10 mars 2018 (en anglais).

5Sondage mondial de McKinsey auprès de dirigeants, 2017 (en anglais).

6Voir Peter Bisson, Rik Kirkland et Elizabeth Stephenson, « The Great Rebalancing », McKinsey & Company, juin 2010, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-great-rebalancing> (en anglais).

7Ezra Greenberg, Martin Hirt et Sven Smit, « The Global Forces Inspiring a New Narrative of Progress », *McKinsey Quarterly*, avril 2017 (en anglais).

8*Doing Business 2018 : Réformer pour créer des emplois*, Banque mondiale, 31 octobre 2017.

9*Doing Business 2014 Economy Profile: Rwanda*, Groupe de la Banque mondiale, 2013, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/18880> (en anglais).

10Jacques Bughin *et al.*, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).

11Calestous Juma et Francis Mangeni, « The Benefits of Africa's New Free Trade Area », Harvard Kennedy School Belfer Center, 11 juin 2015, <https://>

- www.belfercenter.org/publication/benefits-africas-new-free-trade-area-0 (en anglais).
- 12Tania Holt, Mehdi Lahrichi et Jorge Santos da Silva, *Africa: A Continent of Opportunity for Pharma and Patients*, McKinsey & Company, juin 2015 (en anglais).
- 13Aspen Integrated Report 2017, Aspen Pharma, juin 2017, <https://www.aspenpharma.com/wp-content/uploads/2017/11/Aspen-2017-Integrated-Report-LR.pdf> (en anglais).
- 14Fiche d'information d'Ethiopian Airlines, avril 2018, https://www.ethiopianairlines.com/Cms_Data/Contents/EthiopianAirlines/Media/Corporate/FactSheet/Ethiopian-short-FactSheet-April-2018.pdf (en anglais).
- 15John Aglionby, « Ethiopian Airlines Soars with Help from the State », *Financial Times*, 9 février 2016 (en anglais).
- 16Kaleyesus Bekele, « The Rise and Rise of Asky Airlines... with More to Come », *Service d'informations en ligne d'African Aerospace*, 6 septembre 2016 (en anglais).
- 17Jacques Bughin *et al.*, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).
- 18Cette analyse exclut les entreprises publiques et les multinationales.
- 19Les recettes totales représentent 90 % de ce qu'elles pourraient être si l'on y incluait les entreprises sud-africaines.
- 20Jake Bright, « An e-Commerce Challenge in Africa: Selling to People Who Aren't Online », *The New Yorker*, 30 juin 2016 (en anglais).
- 21Ibid.
- 22Yolandi Groenewald, « Matlare's Nigerian Waterloo », *City Press*, 22 novembre 2015 ; Ann Crotty, « Dangote Finally Turns Corner », *Business Day*, 18 avril, 2017 (en anglais).
- 23Mutsa Chironga *et al.*, *L'Éveil des Lions : croissance et innovation dans la banque de détail en Afrique*, McKinsey & Company, février 2018.
- 24Chris Bradley, Martin Hirt et Sven Smit, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2018 (en anglais).
- 25David White, Mehrdad Baghai et Stephen Coley, *The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*, New York : Perseus Books, 1999 (en anglais).
- 26<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/how-we-help-clients/growth-and-innovation> (en anglais).

Chapitre 2

Le Top 5 des grandes tendances et leurs ressorts

Nous espérons vous avoir convaincu que l'Afrique est un marché clé, à suivre de près. Toutefois, nous avons aussi clairement signalé que les lions africains font bien mieux que leurs concurrents moins dynamiques, qui leur servent donc parfois de proies. Ceux qui savent transformer en entreprises prospères la chance que représente l'Afrique ont tous un point de départ commun : leur compréhension des tendances de développement porteuses à long terme sur ce continent.

Prenons l'exemple des paiements numériques. D'après certaines estimations, les habitants de pays africains tels que l'Éthiopie et le Nigéria règlent leurs échanges à 99 % en espèces, alors que, dans de nombreux pays européens, la monétique représente plus de 50 % de toutes les transactions¹. Les investisseurs prudents pourraient considérer cet écart comme un obstacle à la croissance : l'utilisation majoritaire de règlements en espèces a tendance, dans ce type d'économies, à freiner le développement du commerce, la pénétration des services financiers et l'émission de crédits. Les esprits plus audacieux y voient au contraire une opportunité de croissance transformatrice attendant d'être libérée. Mitchell Elegbe, ingénieur et entrepreneur nigérian, fait partie de ces personnes capables de détecter les tendances. En 2002, il a fondé la société Interswitch, dont la mission est de « connecter le Nigéria au monde numérique ». Son entreprise s'est rapidement développée pour devenir l'un des principaux prestataires de moyens de paiement numériques en Afrique : en 2017, elle a traité 38 milliards de dollars de transactions.

Aujourd'hui, les entreprises et ménages nigériens réalisent plus de 300 millions de transactions numériques par mois *via* une série de canaux facilités technologiquement par Interswitch. Assistée par deux grandes sociétés de capital-investissement, la société africaine Helios, établie à Londres, et l'Américaine TA Associates, Interswitch envisage d'être cotée en Bourse à Londres et à Lagos en 2019. Son introduction en Bourse pourrait lui permettre de lever jusqu'à un milliard de

dollars².

Mitchell Elegbe nous a raconté qu'en 2002, il voyait ses compatriotes nigériens se promener avec des liasses de billets sur eux pour tout payer, de l'épicerie aux communications téléphoniques mobiles ou encore aux autres factures de services d'utilité publique. Les cartes de paiement et de crédit étaient alors rares, de même que les terminaux de points de vente (TPV) et les distributeurs automatiques de billets (DAB). Ces guichets automatiques étaient notamment distants les uns des autres, et chacun réservé aux clients du réseau bancaire qui en était propriétaire, l'infrastructure nécessaire à leur connectivité interbancaire étant alors inexistante. Les Nigériens passaient par conséquent des heures à faire la queue dans les banques pour retirer de l'argent liquide, ou gardaient simplement leurs espèces sous leur matelas pour s'épargner cet inconvénient.

Ayant senti cet immense besoin non satisfait, Mitchell Elegbe a fondé Interswitch afin d'y répondre. Dès ses débuts, la société a monté le premier réseau interbancaire de transactions et de traitement des paiements au Nigéria, permettant ainsi le partage des DAB et l'avènement du premier système de TPV en temps réel. Sa plateforme PayDirect a révolutionné le recouvrement des paiements pour les gouvernements et les grandes entreprises, tandis que sa plateforme de paiement en ligne, WebPay, a ouvert la voie au commerce électronique (ou e-commerce) au Nigéria. En 2008, Interswitch lançait également Verve, aujourd'hui la marque de cartes la plus utilisée dans le pays. L'année suivante, elle introduisait Quickteller, une passerelle de paiement en ligne accessible *via* de nombreux canaux numériques et physiques. Cette plate-forme compte désormais plus de 15 millions d'utilisateurs. Plus récemment, la société a encore innové avec Paycode, un service autorisant des transactions sans carte, par jeton numérique, par exemple pour les retraits aux DAB ou les paiements aux TPV. Interswitch contribue également à l'essor du paiement sans contact en Afrique : elle met à niveau ses systèmes pour permettre aux utilisateurs de scanner, directement sur leurs téléphones portables, des codes-barres « à réponse rapide » ou QR-Codes.

Comme l'explique si bien son fondateur, le rôle de cette société est de « faciliter des formes d'échanges sécurisées, pratiques et cohérentes ». Mitchell Elegbe voit pourtant encore beaucoup d'autres d'opportunités d'apporter des solutions numériques aux difficultés quotidiennes des Africains d'une part et, d'autre part, de développer ses activités. En 2017, Interswitch a dévoilé sa stratégie sur cinq ans, audacieuse, pour élargir son offre de services aux entreprises et aux

ménages, ainsi que pour étendre sa présence dans les pays africains, au-delà du Nigéria. L'un de ses principaux axes consiste à se diversifier dans le domaine de l'« inclusion financière », grâce à laquelle banques, commerçants et réseaux mobiles fournissent des services de paiement numérique aux Africains non bancarisés. Cette activité spécifique est appelée à un bel essor : au Nigéria seulement, on estime que plus de la moitié de la totalité des adultes, soit environ 55 millions de personnes, entre dans cette catégorie³.

Interswitch a détecté une possibilité de croissance cachée au coeur du sous-développement de l'Afrique. Avec l'augmentation de la population du continent et de son pouvoir d'achat ainsi que la multiplication et le développement des grandes entreprises comme des petites, la demande en solutions et infrastructures numériques explose. Il existe déjà des solutions de base, très répandues en Occident, telles que les DAB et les TPV, mais elles sont encore relativement rares en Afrique. D'autres, à l'instar de Quickteller, relèvent de l'innovation ou de l'adaptation, et doivent être « *Made in Africa* ». Comme Mitchell Elegbe nous l'a expliqué : « Si le problème a déjà été résolu, votre entreprise ne pourra pas croître durablement. Nous avons donc cherché une opportunité dotée d'un potentiel de croissance à long terme, puis nous avons travaillé assidûment à la concrétiser en offrant aux individus et aux entreprises un contrôle total sur leurs finances. »

Comme le montre notre sondage mondial auprès des dirigeants, les entreprises du monde entier sont parfaitement conscientes des possibilités offertes par ces mégatendances en Afrique (voir [figure 2.1](#)). Pour détecter des problèmes pouvant être résolus en bénéficiant d'un potentiel de croissance à long terme, il faut cependant analyser ces tendances prudemment, comme l'a fait le fondateur d'Interswitch. Notre enquête a révélé que les cadres de terrain sont souvent les mieux à même de cerner ces possibilités. Nous avons demandé aux personnes interrogées dans combien de pays africains elles s'étaient rendues, que ce soit pour des raisons professionnelles ou privées. Parmi celles qui avaient visité plusieurs pays, plus des trois quarts s'attendaient à une croissance économique rapide en Afrique au cours des prochaines décennies. Parmi celles qui n'y étaient jamais allées, en revanche, seulement la moitié envisageait une telle évolution.

Les dirigeants d'entreprise locaux auraient-ils des éclairages qui manqueraient à leurs pairs dans le reste du monde ? Pour vous aider à le découvrir, nous vous invitons à monter à bord de notre Land Rover pour faire la tournée de ce que nous appelons les « *Big Five* », autrement dit le Top 5 des plus grandes tendances de développement

porteuses à long terme en Afrique – cinq potentiels impressionnants à observer, qui peuvent cependant se révéler tout aussi insaisissables et imprévisibles que les grands fauves du continent. Voici donc ces cinq grandes tendances – et leurs ressorts.

Une population à la croissance et à l'urbanisation rapides disposant d'un pouvoir d'achat en hausse – mais avec des revenus moyens encore faibles au regard des normes occidentales, et de grandes disparités économiques.

Un marché potentiel de mille milliards de dollars pour industrialiser l'Afrique afin de répondre à sa demande intérieure et de créer une tête de pont pour les marchés d'exportation du monde entier – à condition que les fabricants et producteurs parviennent à surmonter toute une série d'obstacles, allant des pannes d'électricité aux barrières commerciales en passant par les problèmes de productivité.

Une forte impulsion de la part des gouvernements comme du secteur privé pour combler le manque d'infrastructures du continent africain, notamment en matière d'électricité, de transports et d'eau – même si le rattrapage du grand retard accumulé constitue un énorme défi.

L'abondance quasi inépuisable de ressources dans les secteurs agronomique, minier, pétrolier et gazier, et la perspective d'une croissance des innovations et des investissements dans ces secteurs, qui généreront de nouvelles productions agricoles, de l'énergie et de la richesse pour l'Afrique – à condition, comme dans l'industrie manufacturière, que les entreprises de ces secteurs surmontent les barrières considérables pour réaliser tout ce potentiel.

L'adoption rapide de technologies mobiles et numériques qui pourraient permettre à l'Afrique de s'affranchir de nombreux obstacles à la croissance – à condition que les sociétés parviennent à mobiliser les investissements et les compétences techniques nécessaires pour surmonter un sous-développement historique et monter en puissance.

Les grandes tendances créent de grandes opportunités

Notre enquête sur le monde des affaires en Afrique fait ressortir en premier lieu : le numérique, la consommation de base et les besoins en infrastructures.

Quelles tendances et/ou forces envisagez-vous comme étant les meilleures opportunités de croissance en Afrique sur les 20 prochaines années ?

% des personnes interrogées, n = 792



*Exclut les personnes interrogées ayant répondu « autres » ou « ne sait pas/ne s'applique pas », la question n'ayant été posée qu'aux personnes ayant déclaré s'être rendues au moins dans un pays d'Afrique, pour raisons soit privées soit professionnelles, et dont la société a réalisé en Afrique au moins 5 % de son revenu actuel en Afrique.

FIGURE 2.1

Source : McKinsey Insights executive survey on business in Africa (Enquête sur le point de vue des cadres/ dirigeants d'entreprise), 2017. (en anglais)

Tendance n° 1 : Une population à la croissance et à l'urbanisation rapides – avec d'énormes besoins

À nos yeux, la demande croissante des consommateurs et des entreprises en Afrique constitue l'une des opportunités les plus importantes du continent, mais aussi l'une des moins bien comprises au monde. Elle est en partie due, tout simplement, à l'expansion démographique. À l'horizon 2025, l'Afrique représentera un cinquième de l'humanité ; elle verra sa population doubler d'ici le milieu du siècle. Cela en fera l'une des seules régions du monde à disposer d'un nombre croissant d'actifs et de consommateurs.

Rien qu'entre 2010 et 2015, le nombre de personnes en âge de travailler sur le continent y a augmenté de quatorze points de pourcentage, contre neuf en Inde et un seul en Chine. En 2034, cette tranche de la population africaine (1,1 milliard de personnes) devrait dépasser celle de la Chine ou de l'Inde. Dans un monde largement vieillissant, cela fait de l'Afrique un continent à part. D'autant plus que ce phénomène est associé à de forts taux de croissance du PIB et pourrait présenter un dividende démographique⁴. Comme nous l'a indiqué Donald Kaberuka, ancien président de la Banque africaine de développement (BAD) : « Les entreprises qui suivent correctement ces mégatendances à long terme seront les gagnantes. Et la démographie constitue la plus importante de ces tendances. Que l'on fournisse des soins médicaux, des logements, des services d'éducation ou des infrastructures pour des villes en pleine croissance, c'est là que se trouveront les opportunités. »

L'Afrique connaît actuellement une phase de mutation historique : elle est en train de passer d'une économie rurale, reposant sur l'agriculture, à une économie urbaine, plus diversifiée. Au cours des prochaines décennies, l'augmentation de sa population sera à plus de 80 % citadine, ce qui fera de ce continent la région du monde la plus urbanisée. À l'horizon 2030, il possédera dix-sept villes de plus de 5 millions d'habitants, contre seulement six en 2015. Certaines, telles Addis-Abeba ou Nairobi, sont déjà connues des grandes multinationales. D'autres, comme Ibadan ou Kano au Nigéria, ou encore Ouagadougou au Burkina Faso, sont moins susceptibles de figurer sur leurs écrans radar. Les investisseurs occidentaux peineront encore plus à repérer les dizaines de villes africaines de tailles

moyennes. Or, d'ici à 2030, l'Afrique comptera 89 villes de plus d'un million d'habitants (voir [figure 2.2](#))⁵.

Si votre entreprise souhaite participer à la croissance du continent africain, il est essentiel qu'elle en connaisse les villes en pleine croissance. L'histoire montre que la hausse des revenus a de tout temps été liée à l'urbanisation et à l'industrialisation. Ce constat est avéré au 18^e siècle en Angleterre et en Europe, au 19^e siècle aux États-Unis et au 20^e siècle au Japon, tout comme il l'est de nos jours en Chine, en Inde, en Afrique et dans d'autres économies émergentes. Les paysans quittent leurs terres, obtiennent des emplois plus rémunérateurs et acquièrent de nouvelles compétences en ville, multipliant ainsi au moins par deux leurs revenus. Ce faisant, ils créent une consommation, une main-d'oeuvre et un esprit d'entreprise propres à soutenir l'émergence d'un secteur commercial de plus en plus sophistiqué et rentable. À la différence qu'aujourd'hui, ce processus est beaucoup plus rapide. Si, en 1975, seulement 25 % des Africains habitaient en ville, cette proportion atteignait déjà 40 % en 2015, et l'Afrique devrait être passée à une population majoritairement urbaine aux alentours de 2037⁶.

Les villes d'Afrique grandissent rapidement

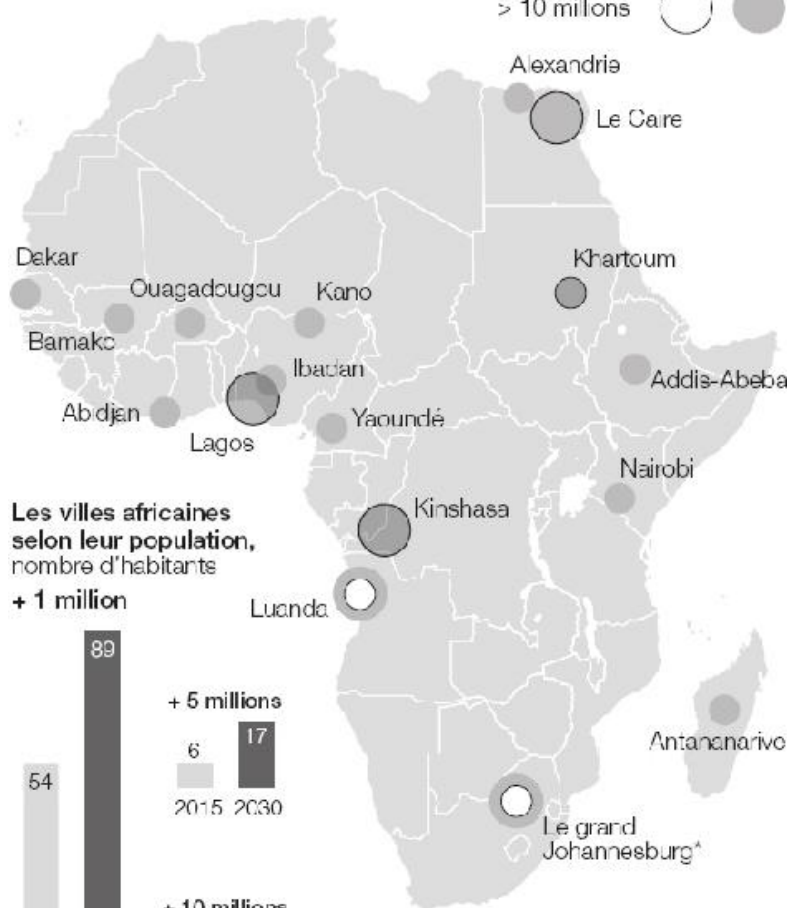
Les villes africaines selon leur population,
en millions d'habitants

2015 2030

5 à 10 millions



> 10 millions



*Le grand Johannesburg comprend la ville elle-même, ainsi que Ekurhuleni et West Rand.

FIGURE 2.2

Source : *Perspectives de la population mondiale, juin 2014 révision, Division de la population de l'ONU ; MGI Cityscope; analyses du McKinsey Global Institute.*

Paul Collier, professeur d'économie et de politique publique à la Blavatnik School of Government de l'université d'Oxford, est l'un des plus grands spécialistes de l'urbanisation en Afrique et dans les pays en développement⁷. Il nous faisait justement la remarque suivante : «

D'ici à 2050, la population urbaine africaine aura triplé, ce qui signifie que les deux tiers de cet espace urbain restent encore à construire. Cet enjeu est vital : il faut faire en sorte que ces deux tiers à venir soient mieux que le tiers existant. » Il craint une « congestion » de l'expansion urbaine sur le continent, qui, sans amélioration des interconnexions et sans droits fonciers et immobiliers plus clairs, risquerait de ne pas bénéficier des gains de productivité obtenus par d'autres régions du monde en voie d'urbanisation. Il cite toutefois aussi quelques villes africaines en forte croissance, dont Addis-Abeba en Éthiopie et Kigali au Rwanda, qui investissent à l'avance dans les infrastructures, ouvrant ainsi la voie à d'autres.

Paul Collier affiche également un optimisme prudent quant à Lagos. Peuplée de 21 millions d'âmes, la capitale commerciale du Nigéria, et plus grande ville d'Afrique, est souvent considérée comme un cauchemar d'urbanisme. « Lorsque vous visitez Lagos pour la première fois, il y a de fortes chances pour que vous soyez horrifié, prévient-il. Mais si vous y revenez, comme moi, depuis quarante ans, l'amélioration est remarquable par rapport à autrefois. » L'éminent professeur attribue cette évolution à trois gouverneurs successifs, démocratiquement élus, de l'État de Lagos. En dix-huit ans, ils ont consolidé les recettes fiscales de la ville, construit des routes et des ponts dont elle avait grand besoin et remis de l'ordre dans cette métropole après son abandon sous le régime militaire des années 1980 et 1990. À ses yeux, la tâche du gouvernement de Lagos est de « se réajuster après la catastrophe ». Le défi est immense, mais comme il le fait lui-même remarquer : « Le gouvernement du moment comprend le problème. À bien des égards, Lagos est la ville d'avenir la plus importante d'Afrique. Si nous parvenons à faire ce qu'il faut avec Lagos, la victoire sera énorme pour l'ensemble du continent. »

Akinwunmi Ambode, ancien gouverneur de l'État de Lagos, nous a parlé de ses plans audacieux pour améliorer la capitale. Il envisageait de doubler le PIB de la région et avait déjà instillé de grandes mutations en matière d'infrastructures, d'éducation et de santé, notamment par l'installation à grande échelle d'éclairages publics, par la construction d'un réseau de transport ferroviaire et fluvial, par le développement de la formation professionnelle et par de nouveaux établissements de santé publique. Il avait également imaginé des moyens créatifs pour remédier aux insuffisances en infrastructures de Lagos qui se mesurent en milliards de dollars, y compris le recours à des partenariats public-privé.

Un marché de 4 000 milliards de dollars, mais pouvez-vous l'alimenter de manière rentable ?

La population africaine, en forte croissance et urbanisation, représente déjà un marché B2C considérable, qui ne peut que devenir encore plus attractif. Selon nos estimations, la consommation privée en Afrique est passée de 860 milliards de dollars en 2008 à 1 400 milliards de dollars en 2015, soit une augmentation nettement supérieure à celle observée en Inde, dont la population est comparable. Nous prévoyons qu'elle pourrait atteindre 2 100 milliards de dollars d'ici à 2025⁸. Le marché interentreprises (B2B) est encore plus prometteur. En 2015, les sociétés africaines ont dépensé quelque 2 600 milliards de dollars pour construire des usines, acheter des biens d'équipement et des services, et se préparer à servir leurs clients sur l'ensemble du continent. Leurs dépenses annuelles devraient, d'après nos prévisions, atteindre 3 500 milliards de dollars d'ici à 2025.

Quelles sont les sociétés les mieux placées pour mettre à profit cette tendance ? D'après les réponses des consommateurs auprès desquels McKinsey a enquêté, l'habillement, l'électroménager et les accessoires constituent les principales prévisions d'achats à venir⁹. D'autres achats, secondaires, connaissent de même une croissance rapide, notamment les sodas, les boissons alcoolisées et la viande.

Zambeef, une société agroalimentaire zambienne couvrant l'ensemble de sa filière – de l'élevage de bovins, porcs et volailles jusqu'à la supervision des rayons de boucherie des supermarchés – a surfé avec succès sur cette vague. L'entreprise est ainsi passée de soixante salariés en 1994 à plus de sept mille aujourd'hui grâce à la commercialisation de pièces prédécoupées (steaks et côtes) visant les clients plus aisés des grandes surfaces d'Afrique subsaharienne, ainsi qu'à celle de foie de boeuf, de pattes de poulet et d'autres morceaux plus abordables dans de petites échoppes servant une clientèle à plus faibles revenus. La Zambie, comme la majorité de l'Afrique, ne disposant d'aucune logistique pour préserver la chaîne du froid, Zambeef possède sa propre flotte de camions frigorifiques et contrôle ainsi la totalité de sa filière, y compris sa propre production d'aliments pour animaux. Après l'abattage, une filiale du groupe tanne par ailleurs les peaux en vue de la fabrication de chaussures. Le chiffre d'affaires de la société a progressé de 160 à 220 millions de dollars entre 2010 et 2016¹⁰.

Alors même que des structures comme Zambeef ont enregistré une

croissance rapide, certaines multinationales fabriquant des biens de grande consommation peinent à dégager des bénéfices en Afrique. En 2015, par exemple, le groupe suisse Nestlé a annoncé la réduction de ses activités sur ce continent. L'un de ses dirigeants aurait expliqué que le groupe avait envisagé que l'Afrique serait la prochaine Asie, pour finalement réaliser que sa classe moyenne était extrêmement limitée : « Si l'urbanisation est généralement une très bonne chose pour les fabricants de produits de grande consommation, dans ce cas précis beaucoup de gens vivent littéralement dans des bidonvilles et n'ont donc aucun argent à dépenser¹¹. »

Où se situe la vérité ? Nous avons constaté que plus de 50 millions de ménages africains (soit environ 30 % de la population totale) disposent déjà d'un revenu annuel supérieur à 5 000 dollars. Si cela peut sembler faible selon les critères occidentaux, il s'agit pourtant du seuil à partir duquel les individus commencent habituellement à consacrer plus de la moitié de leur revenu à des dépenses discrétionnaires. Nous prévoyons que ce chiffre dépassera 70 millions de ménages d'ici à 2025. Le nombre de ménages de type « consommateur de niveau mondial » – gagnant au moins 20 000 dollars – est également en augmentation et devrait atteindre 10 millions d'ici à 2025. Bien entendu, en Afrique vous achetez beaucoup plus de choses qu'en Occident pour un dollar, et si l'on applique la parité de pouvoir d'achat (PPA) aux chiffres africains, la situation semble encore plus favorable : ce serait alors plus de 70 % des ménages africains qui disposeraient d'un revenu discrétionnaire à l'horizon 2025, dont plus d'un quart de « consommateurs de niveau mondial ». On note aussi, principalement dans les pays d'Afrique du Nord et en Afrique du Sud, une concentration en hausse de consommateurs aisés.

Les disparités africaines et les moyens de tirer son épingle du jeu

Tous ces chiffres masquent d'énormes disparités de revenus et de richesses, dont les extrêmes sont par exemple clairement visibles à Nairobi, la capitale du Kenya. D'un côté il y a Karen, un quartier serein à une quinzaine de kilomètres du centre-ville, où des maisons de maître nichées au coeur de jardins luxuriants se négocient à plus d'un million de dollars. De l'autre, Nairobi abrite aussi Kibera, le plus grand bidonville d'Afrique, dont les sept cent mille habitants n'ont que très peu accès à l'électricité et à l'eau, et disposent d'installations

sanitaires plus que rudimentaires. Kibera est souvent la première étape des Kenyans dans leur exode rural.

Ces deux quartiers sont une piqure de rappel des immenses inégalités de revenus qui existent. Les entreprises désireuses de saisir l'opportunité de cette consommation africaine en hausse se doivent de comprendre aussi bien les résidents de Karen que ceux de Kibera, et de décider explicitement du segment de marché qu'elles souhaitent aborder, des produits et services correspondants et des prix adéquats. Elles doivent également être prêtes à affronter la concurrence de vendeurs informels, non déclarés, qui contrôlent environ 70 % des dépenses de consommation du Kenya. Promenez-vous dans les rues animées de Nairobi et vous y découvrirez la grande diversité de ces marchands. Un trottoir sert ici de magasin de chaussures informel, où une douzaine de petits vendeurs sont prêts à marchander avec des passants en quête de bonnes affaires. Un autre servira de marché alimentaire, où des repas fraîchement préparés, de l'*ugali* (semoule de maïs) au ragoût de boeuf épicé, se vendront pour moins d'un dollar. Comme il se doit aussi dans cette « ville verte au soleil » (son surnom), les bords de certaines de ses routes accueillent de nombreuses pépinières informelles, qui vendent une variété éblouissante de plantes à fleurs.

Cela dit, les villes comme Nairobi ont aussi clairement de la place pour une vie commerçante moderne – et pas uniquement au service des consommateurs des beaux quartiers. La ville accueille des dizaines de centres commerciaux construits aussi bien par des promoteurs locaux que par des investisseurs internationaux d'Afrique du Sud, de Chine ou d'ailleurs. Le géant français Carrefour a ouvert trois grands magasins en 2016 et 2017, la société botswanaise Choppies a également établi sa présence à Nairobi et la société sud-africaine Shoprite a annoncé en 2017 qu'elle s'implantait de même sur ce marché. Parallèlement, des sites de commerce électronique tels Jumia et Kilimall réalisent des affaires florissantes en vendant de tout, du tee-shirt au grille-pain, tandis que l'écosystème technologique de la ville, « Silicon Savannah », engendre des start-up, à l'image de MyDawa (« ma médecine » en swahili) qui livre des médicaments et autres articles de santé dans 150 points de collecte sécurisés de la ville.

Les entreprises souhaitant servir les ménages doivent également tenir compte du fait que ceux du continent – à l'instar de leurs sociétés – sont en pleine transition. Nombre de consommateurs émergents ou à revenus moyens doivent aider les membres de leur famille, épargner

ou investir pour se prémunir contre les fluctuations économiques. Un Kenyan de 33 ans travaillant dans une banque dispose d'un salaire suffisant, par exemple, pour acheter des appareils électroménagers tels qu'un réfrigérateur ou une télévision. Il contribue cependant en outre à financer l'éducation de ses frères et soeurs plus jeunes et il investira également dans une petite ferme. Les entreprises qui ne considèrent pas uniquement ces jeunes Africains comme des consommateurs mais leur permettent d'épargner et d'investir pour l'avenir sont les plus susceptibles de durer.

L'essentiel est d'avoir une vision à long terme des consommateurs africains. Passer en revue l'expérience d'autres marchés émergents sera utile pour comprendre qui ils seront et ce qu'ils achèteront. Un membre de notre équipe, Georges Desvaux, s'est installé en Chine en 1999 et a aidé pendant sept ans des entreprises mondiales et locales à comprendre la demande en plein essor de ce pays et à y répondre. À mesure que les Chinois s'urbanisaient et voyaient croître leurs revenus, les produits qu'ils achetaient suivaient une courbe d'évolution qui ouvrait de nouvelles possibilités aux entreprises de nombreux secteurs différents. Au départ, les dépenses des consommateurs se concentraient sur l'alimentaire et les produits de première nécessité comme les vélos. Les dépenses en meubles, puis en téléviseurs, en téléphones portables, en électroménager et en mode affichaient ensuite une progression qui suivait l'augmentation des revenus. Enfin, lorsque ces consommateurs ont accédé à la catégorie des riches, ils ont commencé à acheter des voitures, des appartements et des maisons, ainsi que des services tels que des soins de santé privés.

La leçon est utile pour toute entreprise en Afrique : ne nous concentrons pas uniquement sur ce que le consommateur achète actuellement, mais plutôt sur ce qu'il souhaitera dans cinq ou dix ans.

Tendance n° 2 : La révolution industrielle à venir

Hawassa, à environ 200 km au sud d'Addis-Abeba dans la vallée du Grand Rift en Éthiopie centrale, est une ville modestement touristique de 350 000 habitants. Des vacanciers, aussi bien locaux qu'étrangers, viennent y arpenter ses chemins pavés autour du lac éponyme, le plus petit de la vallée, qui peut se targuer de posséder sa propre harde d'hippopotames. Les visiteurs peuvent par ailleurs louer des vélos pour faire le tour complet du lac, sur une trentaine de kilomètres.

Depuis peu, Hawassa accueille cependant un autre type de voyageurs. À cinq kilomètres des rives du lac s'étend désormais le parc industriel de Hawassa. La phase 1, lancée en 2017, comprend trentesept hangars géants, en métal rouge et gris, couvrant une centaine d'hectares¹². À l'intérieur, les ouvriers installés à des postes de travail spacieux, bien aérés et éclairés, produisent des chemises, des vestes et des chaussettes pour des marques telles que Tommy Hilfiger et Calvin Klein – ainsi que pour des entreprises de prêt-à-porter chinoises, hongkongaises ou indiennes – sur des machines principalement alimentées par une énergie renouvelable, hydroélectrique. Ces équipements font partie d'une vague d'investissements qui transforment l'Éthiopie en un important exportateur manufacturier : ses exportations de vêtements ont pratiquement septuplé entre 2010 et 2015.

Hawassa est le projet vitrine du gouvernement éthiopien qui expose ici sa vision des pôles textiles envisagés pour couvrir toute la filière, « du coton aux vêtements finis ». Plutôt que de tenter de moderniser une infrastructure industrielle vieillissante, ce « *hub* » a été fondé sur un nouveau site soigneusement choisi et développé avec ambition. Hawassa est située à proximité des champs de coton du pays, dans la vallée de l'Awash. Les visiteurs d'Addis-Abeba rallient la zone industrielle en moins d'une heure par un vol de quarante minutes à destination de son nouvel aéroport. Une autoroute reliant Hawassa à la capitale est en cours d'achèvement et une ligne de chemin de fer rejoignant le port de Djibouti est en cours d'extension pour acheminer rapidement les produits finis vers les marchés d'exportation. Même l'université locale se développe pour mieux former les employés de cette nouvelle industrie.

Au cours de la dernière décennie, certains secteurs manufacturiers sont devenus compétitifs au niveau international et ont affiché une

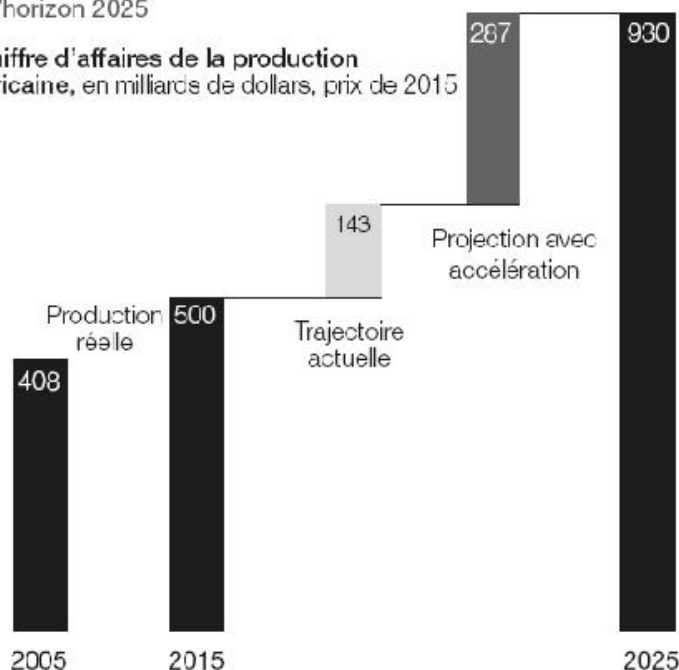
croissance rapide. Outre l'industrie du prêt-à-porter éthiopienne, les secteurs de l'automobile au Maroc et en Afrique du Sud ont vu leurs exportations augmenter. L'Égypte a également accru ses exportations de produits chimiques et de machines électriques. Ces exemples laissent penser que certains pays africains ont la possibilité de développer des secteurs manufacturiers concurrentiels à l'export sur une échelle nettement supérieure à celle d'aujourd'hui, pouvant ainsi reprendre une partie de la production de « l'usine Chine » alors que les coûts de la main-d'oeuvre chinoise commencent à augmenter¹³. L'Afrique importe en outre actuellement une grande partie de ce qu'elle consomme. Si l'on regarde notamment la croissance rapide de la demande sur les marchés B2C et B2B locaux, l'expansion de ces marchés intérieurs offre à l'industrie locale des possibilités de développement encore plus grandes.

Dans le cadre de notre étude *Lions on the Move*, nous avons calculé que l'Afrique avait la possibilité de doubler sa production manufacturière pour la porter à près de 1 000 milliards de dollars d'ici à 2025¹⁴. Nous entrevoyons des opportunités considérables par la simple réponse à la demande locale croissante en « produits d'innovation mondiale » tels que les automobiles et les produits chimiques, ainsi qu'en produits de transformation des secteurs de l'alimentaire et des boissons, et en produits industriels, comme le ciment et la pétrochimie, reposant sur une forte utilisation des ressources naturelles (voir [figure 2.3](#)). En effet, les trois quarts des possibilités de croissance du secteur manufacturier résident dans la satisfaction des besoins de consommation intra-africains en remplaçant les importations. Le quart restant pourrait venir d'une accélération de la croissance de la production manufacturière pour des marchés de niche à l'exportation.

L'Afrique pourrait doubler sa production manufacturière en une décennie

Croissance potentielle des revenus manufacturiers d'Afrique à l'horizon 2025

Chiffre d'affaires de la production africaine, en milliards de dollars, prix de 2015



Trajectoire actuelle contre projection avec accélération, par secteurs clés, en milliards de dollars, prix de 2015



FIGURE 2.3

Source : IHS; CNUCED; analyses du McKinsey Global Institute.

Un doublement de la production manufacturière de l'Afrique serait une victoire tant pour le commerce que pour la société. Nous estimons que cela entraînerait la création de 6 à 14 millions d'emplois stables directs dans le secteur manufacturier d'ici à 2025. Le nombre

d'emplois stables en Afrique augmenterait ainsi jusqu'à 11 %¹⁵.

Comment le « *Made in Africa* » pourrait remplacer les importations

Les brasseurs et les marques de boissons ayant renforcé leur production dans toute l'Afrique, ils ont dû importer une grande partie de leurs emballages. Cela a donné l'idée, en 2010, à GZI Industries (GZI) de construire la première usine de fabrication de canettes d'aluminium du Nigéria, dans l'État d'Ogun près de Lagos. Fondée par un groupe d'investisseurs privés, puis soutenue par plusieurs sociétés de capital-investissement locales et internationales, GZI a investi des millions de dollars dans cette immense usine qui dispose d'équipements de pointe importés d'Europe et des États-Unis.

Pour Danladi Verheijen, directeur général de Verod Capital Management, le bailleur de fonds initial de GZI : « Nous avons entrevu une fantastique opportunité. Ce n'était tout simplement pas logique d'importer des canettes d'aluminium d'outre-Atlantique. La demande existante était importante, les chaînes d'approvisionnement étaient déjà en place et les avantages étaient évidents pour nos clients comme Nigerian Breweries (propriété de Heineken), Guinness ou Coca-Cola. » La première usine de GZI a rapidement atteint sa capacité de production annuelle de 1,2 milliard de canettes par an, ce qui l'a amenée à en ouvrir une deuxième en 2014 dans l'État d'Abia, dans le sud-est du Nigéria. GZI envisage d'étendre ses activités à toute l'Afrique, y compris en établissant un site en Afrique du Sud où elle fera face à Nampak, actuellement le plus grand fabricant de canettes en Afrique¹⁶.

Bien entendu, la fabrication d'un produit relativement simple comme les canettes en aluminium reste souvent une entreprise difficile. Les obstacles qui multiplient les coûts et les risques vont des pannes d'électricité aux tracasseries administratives, en passant par le manque de personnel qualifié. Pourtant, de nombreux acteurs du secteur manufacturier l'ont démontré : les portes de belles opportunités sont grandes ouvertes à ceux qui savent adapter leur business model afin de surmonter ces écueils. En fait, bon nombre de fabricants africains actuellement prospères – y compris le groupe Dangote – ont commencé dans la vie en tant qu'importateurs, puis se sont rendu compte que leur connaissance approfondie du marché et les économies réalisables sur les frais de transport et de douane

justifieraient largement leur investissement dans des usines locales. Dans bien des cas (comme celui du « *hub* » éthiopien de Hawassa), les politiques industrielles instaurées par les gouvernements africains ont stimulé le soutien de ces investissements.

L'expérience des usines chinoises en Afrique met en lumière les possibilités de remplacer les importations. Selon un projet de recherche McKinsey, les entreprises chinoises traitaient déjà environ 12 % de la production industrielle de l'Afrique. Cette proportion laisse penser que la Chine pourrait reproduire sa puissance manufacturière en Afrique, les dirigeants chinois des usines étant de plus en plus attirés par les marges relativement élevées réalisables en Afrique pour certains biens manufacturés.

Nombre de fabricants chinois que nous avons interrogés déclaraient avoir bon espoir de dupliquer la réussite connue en Chine, où leurs usines employaient une main-d'œuvre largement disponible à bas coût. En Afrique, ils progressent encore plus vite, car les marchés locaux sont prêts et ils peuvent y remplacer des importations coûteuses par leurs propres produits. En effet, contrairement à ce qui se passe en Chine, les usines chinoises en Afrique desservent en grande partie les marchés intérieurs. Les revenus des fabricants interrogés proviennent à 93 % de ventes locales ou régionales. Parmi les entreprises observées, plus de la moitié ont indiqué avoir amorti leur investissement initial en un à trois ans. Un fabricant implanté au Kenya nous a ainsi déclaré : « J'espère rentabiliser mon investissement en moins d'un an, car le prix de mon produit sur le marché est vraiment très élevé¹⁷. »

Selon nos estimations, les fabricants installés en Afrique, qu'ils soient locaux ou étrangers, pourraient plus que doubler leurs ventes sur les marchés intérieurs d'ici à 2025, ce qui augmenterait leurs revenus annuels de 326 milliards de dollars¹⁸. Le remplacement des importations y est pour beaucoup : l'Afrique importe un grand pourcentage de biens de diverses catégories qu'elle pourrait fabriquer plus facilement en local, et à des coûts inférieurs. Elle importe par exemple un tiers de ses aliments, de ses boissons et d'autres produits transformés, ainsi que deux tiers de ses produits plus avancés tels que les voitures et les machines.

Et si l'Afrique exportait ?

L'Afrique peut-elle devenir un grand exportateur de produits plus

avancés comme les voitures ? Si vous en doutez encore, observez le Maroc. La nation de la voiture nord-africaine a multiplié ses recettes d'exportation par 12, passant de 0,4 milliard en 2004 à 5 milliards de dollars en 2015, soit une croissance annuelle de 26 %. Le secteur automobile y a créé à lui seul soixante-sept mille emplois entre 2004 et 2015. L'investissement total de Renault et Peugeot pour porter les capacités des lignes d'assemblage à 650 000 voitures et 200 000 moteurs par an se monte à plus de 2 milliards de dollars. Le Maroc a également attiré à lui tout un écosystème d'équipementiers automobiles internationaux dont Delphi/Aptiv, Linamar et Simoldes. Le royaume a aussi dynamisé par ses exportations d'autres secteurs tels que l'aéro nautique. Il s'est appuyé pour cela sur deux atouts : sa proximité des marchés européens et des coûts de main-d'oeuvre se situant à environ un tiers de ceux des pays européens les moins chers. Le gouvernement marocain a d'ailleurs adopté une série de plans d'accélération pour tirer explicitement parti de ces deux avantages afin de mieux propulser l'industrialisation¹⁹.

La réussite du Maroc montre comment les coûts relativement faibles de l'Afrique et sa proximité des principaux marchés peuvent bénéficier au développement d'activités exportatrices tant de biens que de services. Des études antérieures réalisées par McKinsey estiment que les entreprises africaines pourraient accroître leurs revenus d'exportation de plus de 100 milliards de dollars à l'horizon 2025²⁰. Les trois quarts proviendraient des exportations de produits manufacturés hautement techniques, comme les voitures et certains produits chimiques, mais il existe une réelle opportunité d'accroître aussi les exportations de biens à coefficient élevé de main-d'œuvre, comme les vêtements. Les exportations de services et les offres touristiques de l'Afrique disposent également d'une belle marge pour progresser²¹. Les produits dont la fabrication nécessite beaucoup de main-d'œuvre offrent notamment la possibilité aux pays disposant traditionnellement de petites unités manufacturières d'industrialiser leur économie tout en créant un grand nombre d'emplois. Entre 2000 et 2014, le Vietnam et le Bangladesh ont ainsi généré respectivement 3,7 millions et 5,2 millions d'emplois dans le secteur manufacturier – dont beaucoup grâce à ce type d'exportations.

Les entreprises fabriquant, en Afrique, des produits à forte intensité de main-d'oeuvre peuvent tirer parti de la délocalisation des emplois manufacturiers hors de la Chine, dont l'avantage, fondé en partie sur les faibles coûts de sa main-d'oeuvre, s'érode rapidement. Les salaires horaires moyens chinois sont en effet passés de 0,43 dollar en 2000 à

2,88 dollars en 2013, soit une hausse annuelle de 16 %²².

Dans de nombreux pays manufacturiers africains à faibles revenus, le coût de la main-d'oeuvre est actuellement plus proche de celui de la Chine en 2000. Certains ont déjà transformé cet atout en une croissance rapide des exportations de produits manufacturés à forte intensité de main-d'oeuvre. La Tanzanie, par exemple, a enregistré une croissance annuelle de 9 % de ce type d'exportations depuis 2004 ; les exportations éthiopiennes de ce type de produits ont de leur côté augmenté de 12 % par an²³.

Comme le constate notre ancienne collègue Irene Yuan Sun, ces pays corroborent la *théorie du vol d'ois sauvages*. Celle-ci part du postulat que les « industries manufacturières agissent comme des oiseaux migrateurs, passant d'un pays à l'autre en fonction de l'évolution des coûts et de la demande²⁴. » Selon cette analogie, les usines d'un pays avancé, soumises aux pressions du coût de la main-d'oeuvre, finissent par réorienter leurs investissements vers un pays suiveur, et l'aident ainsi dans ses acquisitions et dans son évolution technologique. Ce mouvement modifie le coeur de l'activité économique du pays suiveur, le faisant passer d'une agriculture extensive et de services informels à un secteur manufacturier à forte productivité. Le pays suiveur devient ensuite un pays leader, essaimant des entreprises en quête de nouveaux lieux de production. Cette théorie illustre bien le modèle de développement des économies d'Asie, depuis le Japon jusqu'à la Chine, en passant par les Tigres asiatiques. Elle laisse en outre à penser que la mise en oeuvre des bonnes politiques, avec une vision à long terme, pourrait faire de l'Afrique la prochaine plateforme manufacturière du monde, non seulement pour les secteurs du textile et de l'agroalimentaire, mais aussi pour ceux de l'automobile, des biens d'équipement, des produits chimiques et d'autres produits manufacturés très techniques.

Surmonter les obstacles à la croissance du secteur manufacturier

Brooks Washington, fondateur du fonds d'investissement Roha, affiche une telle confiance dans le potentiel d'industrialisation de l'Afrique qu'il a fait du développement des usines manufacturières un axe central de ses activités. Il n'hésite pourtant pas à souligner les risques que cela implique, concernant notamment l'accès à des terrains adéquats et à des capitaux suffisants, le respect des réglementations

locales et l'assurance d'être bien raccordé au réseau électrique. En effet, son cabinet a pour objectif d'aider les partenaires et les investisseurs, locaux et internationaux, à gérer et à atténuer ces risques. Il conseille ainsi aux fabricants envisageant une expansion en Afrique d'« avoir une vision et une planification à long terme, car il y aura des moments difficiles à passer, ce qui importe étant toutefois d'y survivre et de rester concentré sur la gratification à long terme ».

Vera Songwe, secrétaire exécutive de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA), est également préoccupée par les obstacles à l'industrialisation et à la diversification économique. Elle s'est engagée à aider à les surmonter : « Nous voyons de plus en plus d'entreprises venir en Afrique pour y implanter des industries manufacturières. Mais beaucoup ont du mal à se procurer des terrains. L'obtention des autorisations nécessaires exige beaucoup de temps, surtout lorsque ces terres doivent accueillir de nouvelles installations. Certaines entreprises passent six mois à tenter de comprendre quel est l'organisme responsable des autorisations pour les terrains à visée industrielle. Ce sera, à mon avis, le gros goulot d'étranglement : lorsque vous arrivez pour implanter des capacités de production, vous avez besoin d'espace – le plus souvent dans des zones périurbaines. » Autre « énorme contrainte » pesant sur l'industrialisation pour Vera Songwe : un raccordement fiable à l'électricité, compétitif et stable. Pour débloquer les possibilités d'industrialisation de l'Afrique et construire des usines prospères, les sociétés devront souvent coopérer avec les gouvernements et les organismes de développement locaux afin d'établir ces éléments de base indispensables au secteur manufacturier.

Les pôles manufacturiers tels que celui d'Hawassa constituent l'une des solutions possibles qui fonctionnent. La secrétaire exécutive de la CEA souligne que de tels pôles industriels (ou *hubs*, comme on les appelle souvent en Afrique) n'ont pas à se substituer aux réformes générales que doivent instaurer les pays africains en faveur des entreprises. Elle pense toutefois qu'« il est très important dans certains cas d'avoir des zones industrielles et des régions spécialisées ». Cela permet entre autres aux fournisseurs d'énergie privés d'investir dans des réseaux d'électricité à grande échelle. Comme elle nous l'indiquait : « Un investisseur du secteur énergétique peut très bien débarquer et dire “je vais fournir de l'électricité à sept ou huit usines”. » Libérés de ce souci, les fabricants pourraient alors se reconcentrer sur leur cœur de métier.

Vera Songwe fait ressortir un autre défi crucial pour les industriels

africains, à savoir les compétences : « Dans la plupart des secteurs, il est difficile de trouver des employés qualifiés directement opérationnels. » Pour elle, les entreprises privées comme les divers gouvernements doivent « s'engager fortement envers la formation et la mise à niveau de la main-d'œuvre pour répondre aux besoins du marché ». Dans l'idéal, les fabricants devraient rechercher des partenariats avec les gouvernements pour concevoir et dispenser des formations professionnalisantes ciblées pour faire monter les compétences industrielles nécessaires, en suivant l'exemple du Maroc dans le secteur automobile. S'ils veulent investir la scène mondiale, les fabricants africains devront s'attacher, au sein de leurs entreprises, à améliorer leur performance et à consolider les formations au management.

Tendance n° 3 : La fracture infrastructurelle – et les efforts phénoménaux pour y remédier

En 2017, Jack Ma, fondateur d'Alibaba, le géant chinois de l'e-commerce, parlait à Nairobi devant de jeunes entrepreneurs. Son discours s'appuyait sur sa propre expérience dans la création d'entreprise en Chine : « Quel que soit le problème, si le gouvernement n'a pas de solution, c'est une opportunité. Si les gens se plaignent, c'est une opportunité²⁵. » Nous recommandons aux entreprises d'adopter cet état d'esprit face aux immenses manques d'infrastructures en Afrique.

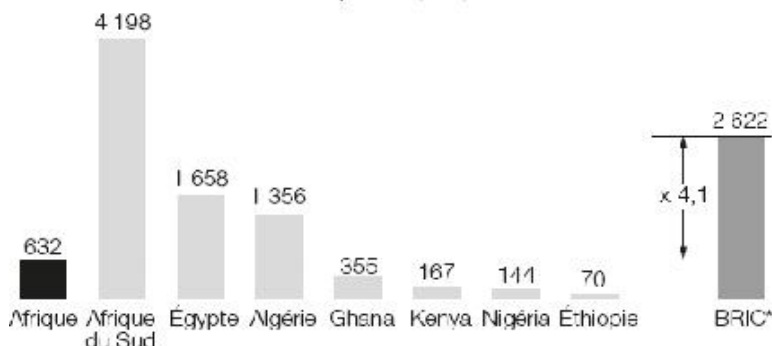
Le continent est en retard sur les pays du BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) concernant certains chiffres clés, notamment en matière de consommation d'électricité par habitant, ainsi que de densité ferroviaire et routière (voir [figure 2.4](#)). Akinwumi Adesina, président de la BAD, place l'électrification « en tête » des priorités pour le développement économique de l'Afrique : « Le principal problème auquel font face tant d'entreprises en Afrique réside dans la pénurie d'électricité qui fait monter les coûts d'exploitation, nous a-t-il expliqué. Dans la vie d'une économie, l'énergie, c'est comme le sang – c'est la clé indispensable pour mettre les entreprises au travail, que vous soyez dans le secteur bancaire, agricole ou minier, pour les grandes entreprises comme pour les PME. »

La fracture énergétique est bien plus prononcée dans certains pays. Si l'Afrique du Sud et l'Afrique du Nord disposent d'une alimentation électrique relativement bonne, la consommation électrique par habitant en Éthiopie, au Kenya et au Nigéria n'atteint pas le dixième de celle des BRIC. Au Mali, un ménage type consomme moins d'électricité par an qu'un Londonien n'en utilise par jour pour sa bouilloire électrique²⁶. Et près de 600 millions de Subsahariens n'ont pas du tout accès à l'électricité. Résultat : des communautés entières passent littéralement la moitié de leur vie dans le noir. Ces difficultés d'approvisionnement influent aussi fortement sur les coûts opérationnels des entreprises. Un tiers des cadres interrogés indiquent que leur société génère sa propre électricité ou dispose de groupes électrogènes de secours sur son site – comme c'est le cas de l'opérateur de téléphonie mobile MTN. Dans nombre de pays où il est présent, il en installe un sur chacun de ses sites de base. L'électricité ainsi

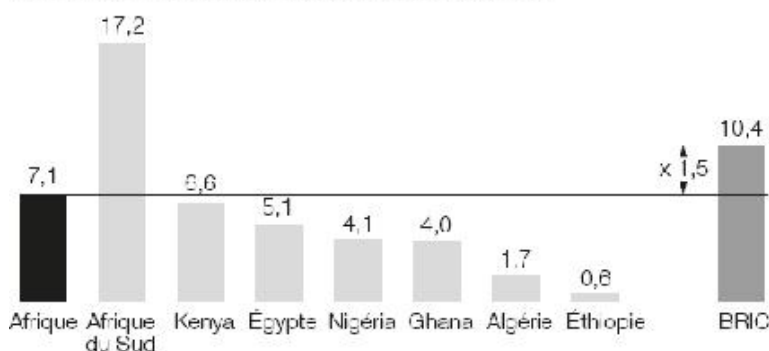
produite coûtant de trois à six fois plus cher que le prix payé par les utilisateurs des réseaux électriques de par le monde, selon les chiffres, MTN annonce donc dépenser 22 millions de dollars par an au seul Nigéria²⁷.

La plupart des pays d'Afrique accusent un retard dans leurs infrastructures par rapport aux autres marchés émergents

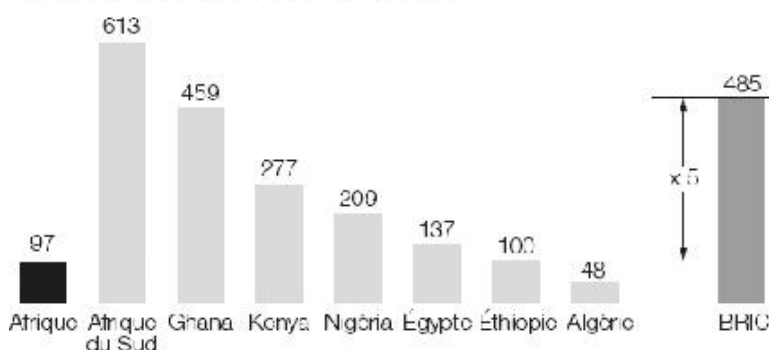
Consommation d'électricité, kW/h par personne



Densité ferroviaire, km de voies ferrées par km²



Densité routière, km de routes par km²



*Brésil, Russie, Inde et Chine. Les comparatifs des réseaux routiers et ferrés ne tiennent pas compte de la Russie.

Source : Banque mondiale, base des indicateurs de développement dans le monde ; CIA, World Factbook.

Les entreprises opérant en Afrique sont, dès le départ, confrontées au problème de l'alimentation en électricité. Non seulement elles produisent en conséquence leur propre énergie, mais elles trouvent également les moyens de la distribuer à des clients qui en manquent et de coopérer avec les gouvernements, les institutions de développement et d'autres entreprises pour étayer l'approvisionnement électrique de tout le continent. Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School, a clairement résumé le point de vue à adopter : « Le fait que 600 millions de personnes en Afrique n'aient pas accès à l'électricité devrait inciter à innover plutôt qu'à se montrer frileux²⁸. » Si une entreprise incarne bien cette approche positive, c'est M-Kopa. En quelques années seulement, la start-up kenyane a vendu des kits d'énergie solaire à des centaines de milliers de foyers, essentiellement ruraux. (Nous étudierons cela en détail dans la deuxième partie du livre.)

Bien d'autres initiatives de ce type sont nécessaires : McKinsey prévoit un quadruplement de la demande d'électricité en Afrique entre 2010 et 2040. À cet horizon, l'Afrique subsaharienne aura besoin à elle seule d'autant d'électricité que l'Inde et l'Amérique latine réunies en 2010, et l'on est en droit de se demander si les gouvernements, les services d'utilité publique et le secteur privé pourront réussir à renforcer de manière aussi massive les capacités énergétiques indispensables pour satisfaire cette demande²⁹.

L'augmentation des dépenses d'infrastructure de l'Afrique

Les efforts ne manquent pas pour combler le déficit en infrastructures de l'Afrique, et le continent a dépensé pour cela 80 milliards de dollars en 2015, soit plus du double de la moyenne annuelle des six premières années du millénaire. Cette hausse provient des gouvernements africains, des institutions internationales de développement et d'investisseurs privés, et notamment de plus en plus d'institutions partenaires de l'État chinois, qui ont contribué en 2015 à plus d'un quart de l'investissement total dans les infrastructures africaines. Entre 2012 et 2015, les engagements de la Chine en la

matière ont augmenté à un taux annuel moyen de 16 % et ont permis de soutenir un bon nombre des projets d'infrastructures les plus ambitieux du continent africain. Les sociétés chinoises représentent près de la moitié des projets internationaux clés en main (ingénierie, achats et réalisation) en Afrique.

L'augmentation des investissements change déjà la vie des gens au quotidien. Un exemple : la nouvelle ligne de chemin de fer du Kenya, à voie normale, entre Mombasa et Nairobi, a été inaugurée en 2017 ; elle réduit de moitié le temps de trajet entre ces villes. L'Exim Bank of China a financé plus de 90 % des 3,6 milliards de dollars nécessaires à ce projet. De nombreux autres projets de ce type sont indispensables. En pourcentage du PIB, l'investissement dans les infrastructures africaines s'est maintenu aux alentours de 3,5 % depuis 2000, mais le McKinsey Global Institute (MGI) estime qu'il faudrait le porter à 4,5 % si le continent veut combler ce retard. En valeur absolue, cela signifie doubler l'investissement annuel en la matière pour le porter à 150 milliards de dollars à l'horizon 2025. Sur la base des comparatifs de niveaux de dépenses, l'investissement annuel de l'Afrique dans les infrastructures énergétiques aura besoin de passer de 33 milliards à environ 55 milliards de dollars en 2025, tandis que l'investissement annuel dans les infrastructures de transport devra dans le même temps passer de 20 milliards de dollars en 2015 à environ 45 milliards. D'importants investissements d'infrastructures supplémentaires seront également nécessaires pour l'eau et les télécommunications³⁰.

Un grand rôle à jouer pour le secteur privé

Le secteur privé peut jouer un rôle crucial dans la livraison des nouvelles infrastructures. Prenons l'exemple de GE, qui a intensifié sa présence sur le continent ces dernières années. Le géant a implanté son siège régional à Nairobi et signé des accords « pays-entreprise » avec plusieurs gouvernements africains. Son contrat avec le Nigéria englobe le financement, la conception et la construction d'infrastructures vitales, dont celles nécessaires à la génération de 10 000 MW d'électricité, à l'amélioration des aéroports, à la modernisation et l'accroissement du nombre des locomotives de la société de chemins de fer nationale ainsi qu'à la construction d'hôpitaux publics et de centres de diagnostic. Après la privatisation par l'État de certaines de ses centrales électriques, GE a continué à travailler avec les nouveaux acquéreurs pour amplifier la production

Jay Ireland, l'ancien directeur général de GE Africa, considère cette démarche comme « un accord-cadre permettant d'apporter nos facultés, en tant qu'entreprise, pour relever les défis du pays, notamment l'augmentation de la puissance du réseau électrique, le renforcement de la logistique et l'amélioration des résultats en matière de soins médicaux ». Les contrats sont « à double sens, avec des engagements des deux côtés », nous a-t-il expliqué. Si GE a promis de fournir les résultats prévus à cette convention, ceux-ci dépendent en retour aussi de l'implication à long terme du Nigéria pour le développement de ses infrastructures et de sa volonté d'intervenir pour faire sauter les points de blocage. En plus de la livraison de turbines et d'autres biens d'équipement pour contribuer au maillage du réseau électrique en Afrique, GE a également mis en place une importante activité de distribution d'énergie dans laquelle les entreprises peuvent produire leur propre électricité sur le lieu d'utilisation.

Tidjane Thiam, directeur général du Crédit Suisse, estime que ces investissements et innovations de la part du secteur privé pourraient agir comme autant de catalyseurs pour le développement des infrastructures en Afrique. Ancien président du groupe d'experts du G20 sur les investissements dans les infrastructures, il en sait quelque chose. Il donne l'exemple des ponts à péage, dont il a été le pionnier en tant que ministre du Plan et du Développement de la Côte d'Ivoire dans les années 1990. « À l'époque, les gens disaient que cela ne marcherait jamais, mais il suffit souvent d'un seul exemple réussi pour qu'un concept fasse ses preuves », nous affirme-t-il. Aujourd'hui, le continent compte beaucoup de ponts et de routes à péage à financements privés, soit en exploitation soit encore en construction. Les entreprises qui investissent dans les infrastructures africaines doivent être prêtes à être « des pionnières sur la frontière du développement », selon ses mots. Et si ces pionnières gèrent intelligemment les risques, elles en récolteront les fruits ultérieurement. « Dans le développement d'infrastructures, la plupart des risques surgissent lors des premières phases. Une fois le bien construit, qu'il s'agisse d'une centrale électrique ou d'une usine, les risques diminuent. » Et le directeur général du Crédit Suisse d'ajouter que les interventions ciblées par les institutions multilatérales ont un grand rôle à jouer dans la limitation des risques au stade initial des projets d'infrastructure.

La BAD a par exemple agi dans ce sens en fondant Africa50, une

plate-forme d'investissements infrastructurels dédiée aux projets nationaux et régionaux à fort impact dans les secteurs de l'énergie, du transport, des technologies de l'information et de l'eau³². « Notre objectif est également de canaliser l'épargne à long terme, en Afrique et depuis les autres continents, en aidant à la création d'une catégorie d'actifs attractifs pour les investisseurs institutionnels, explique Alain Ebobissé, son directeur général. Nous nous y attelons en accroissant le nombre de projets, viables et *bancables*, menés par des entreprises privées ou des partenariats privé-public, ainsi qu'en investissant dans ce type de projets de grande envergure, [l'objectif étant de] contribuer au développement d'infrastructures africaines de manière aussi rapide et étendue que possible³³. »

La BAD mène une grande campagne pour « éclairer et électrifier l'Afrique », plaçant ce programme dans le « Top 5 » de ses priorités stratégiques. Elle s'est engagée à hauteur de 12 milliards de dollars dans des projets énergétiques entre 2017 et 2022 et espère lever 45 à 50 milliards de dollars supplémentaires en investissements privés³⁴. L'initiative « Power Africa » lancée par le président Barack Obama en juin 2013 a également réussi à mobiliser le secteur privé dans ces efforts. À l'horizon 2017, il avait levé plus de 40 milliards de dollars d'engagements privés pour augmenter la capacité de production énergétique du continent de près de 7 000 MW³⁵.

Le défi de l'urbanisation : mieux construire les villes africaines

L'Afrique est confrontée non seulement à une fracture énergétique, mais également à des manques d'infrastructures criants. Près d'un tiers de ses foyers sont par exemple privés de tout accès à l'eau courante et les difficultés d'approvisionnement en eau handicapent de nombreuses entreprises. En outre, pour plus d'un cinquième des personnes interrogées au cours de notre enquête, le manque de fiabilité des infrastructures de logistique et de transport constitue l'un des principaux obstacles au développement des sociétés. Le problème touche également leurs salariés. Si quelques grandes agglomérations, telle Addis-Abeba, possèdent des réseaux de trains et bus modernes, les transports en commun de nombreuses villes champignons d'Afrique ne sont absolument pas adaptés aux besoins des utilisateurs. La liste des cinq villes les plus difficiles du point de vue des transports publics comprend deux des plus grandes métropoles africaines,

Johannesburg et Nairobi³⁶. Notre expérience des embouteillages de Lagos nous inciterait à y ajouter cette mégapole.

Comme mentionné précédemment, le spécialiste de l'urbanisation Paul Collier estime que la congestion des villes résultant de l'expansion urbaine est l'un des plus grands risques pour le développement économique de l'Afrique. Selon ses propres termes : « Dans une économie moderne, on a besoin de trois types de connexions différentes pour progresser et se spécialiser. Les entreprises ont besoin d'établir des liaisons avec les employés. Elles ont besoin d'être en lien avec les clients. Et elles doivent pouvoir également s'interconnecter. Ce haut degré de connectivité est possible dans une ville qui fonctionne bien. » Or, de nombreuses villes africaines, avertissait-il, « ne s'urbanisent pas sous une forme aboutissant à cette connectivité ». En conséquence de quoi « les entreprises évitent tout simplement l'endroit... ou se dispersent autour de la ville ».

Afin de réduire les déplacements quotidiens et d'accroître l'interconnectivité des entreprises, les villes africaines se doivent de concevoir et mettre en place des systèmes de transport en commun efficaces. McKinsey estime que l'investissement dans de meilleurs transports publics, mené parallèlement à des stratégies de densification du développement urbain, pourrait dégager plus d'une semaine par an pour les résidents en zone urbaine³⁷. Afin de soutenir plus largement une urbanisation sur des bases saines, les responsables d'urbanisation africains doivent également s'assurer que leur planification est définie de manière concertée pour éviter les pièges d'une urbanisation débridée et s'assurer que la croissance urbaine se traduira par un développement économique durable. Cela implique notamment d'encourager la densification plutôt que l'étalement des villes, en particulier lorsque ce dernier s'effectue de manière informelle³⁸.

Les infrastructures éducatives et médicales

Les domaines dans lesquels les entreprises privées s'allient avec les gouvernements africains pour garantir des services de base dépassent ceux des seules infrastructures clés. Au Liberia, Bridge International Academies est le principal partenaire d'un projet pilote national où des opérateurs privés financés par l'État gèrent des écoles primaires publiques. Le gouvernement a lui-même établi le programme afin d'améliorer les résultats du système scolaire du pays – en effet, en

2013, les vingt-cinq mille élèves qui en étaient issus ont tous échoué à l'examen d'entrée à l'université.

Les possibilités de partenariats novateurs dans le secteur médical sont également nombreuses. Au Kenya, GE a ainsi mis en place un contrat de partenariat public-privé à hauteur de 230 millions de dollars pour équiper quatre-vingt-neuf hôpitaux publics en matériel de diagnostic, tels que des échographes ou des électrocardiographes, ainsi que onze unités de soins intensifs. La convention signée en 2015 impose à GE de maintenir ses équipements en état de fonctionnement pendant au moins 95 % du temps de service. Afin de tenir ses engagements, GE dispose donc d'un effectif d'une petite centaine de techniciens. La société est satisfaite des bonnes marges de son activité médicale en Afrique et envisage d'exporter son modèle kenyan dans d'autres pays³⁹.

Tendance n° 4 : Les richesses naturelles non exploitées et les innovations pour les valoriser

L'Afrique est depuis longtemps connue pour l'abondance de ses richesses naturelles. Elle est dotée de vastes étendues de terres arables et les conditions climatiques sont hautement propices à l'agriculture dans de grandes parties du continent. Ses ressources minières (encore sous-explorées et sous-exploitées) sont de même immenses. Jusqu'à présent, l'Afrique peine toutefois à convertir ces ressources en richesses partagées et en développement économique durable. Ce tableau pourrait bien évoluer grâce à deux éléments prometteurs : les innovations et les nouveaux investissements.

Faire de l'Afrique le nouveau grenier du monde : les opportunités offertes par l'agriculture

La productivité de l'agriculture africaine, dominée par de petites exploitations, accuse depuis longtemps un retard sur celle des autres régions du monde. Au Nigéria, par exemple, pas moins de 30 millions de petits agriculteurs produisent plus de 90 % de la production locale. Cette agriculture de type vivrière, dite aussi de subsistance, est uniquement destinée à l'autoconsommation. En conséquence, malgré ses plus de 32 millions d'hectares de terres arables, le Nigéria dépend fortement de ses importations de produits alimentaires. Les Nations unies en estiment la facture annuelle à environ 6 milliards de dollars.

Ce constat a incité un groupement d'entrepreneurs, d'institutions de développement et de gouvernements de toute l'Afrique à coopérer pour lancer une « révolution verte » sur le continent. Prenons pour exemple Babban Gona (« la grande ferme » en haoussa), une entreprise sociale nigériane au service des réseaux de petits agriculteurs. Ses membres bénéficient d'une assistance au développement, de formations, de crédits, d'intrants, d'assistance commerciale et de divers autres services clés. Depuis sa fondation en 2010, elle a réuni plus de vingt mille adhérents qui ont ainsi en moyenne plus que doublé leurs rendements et plus que triplé ($\times 3,5$) leurs revenus nets par rapport à celui de l'agriculteur moyen. Les exploitants agricoles adhérents, généralement considérés comme présentant un risque de

crédit élevé, affichent un taux de remboursement de 99,9 %, sur les crédits obtenus par le biais de ce programme⁴⁰.

Le fondateur de Babban Gona s'appelle Kola Masha. Américain et Nigérian, il est directeur général de la société d'investissement à impact social Doreo Partners. Il s'est fixé pour objectif à l'horizon 2025 de faire adhérer à son projet 1 million d'agriculteurs qui assureront ainsi des moyens de subsistance à 5 millions de personnes. Cela aura pour effet non seulement de dynamiser la production alimentaire du Nigéria, mais aussi de s'attaquer au problème du chômage des jeunes au sein d'une population nombreuse, et en rapide croissance. Comme le précise Kola Masha : « Nous avons besoin de créer de toute urgence un nombre d'emplois équivalent à la totalité de la population allemande⁴¹. »

Le continent tout entier voit se lancer des programmes tels que Babban Gona, qui ciblent les petits paysans. Il voit aussi de grands domaines plus commerciaux passer à l'échelle supérieure, tant au niveau de leurs superficies que de leur rendement. Tous ensemble, ces agriculteurs pourraient mettre un terme aux famines en Afrique, transformer ce continent en un grand exportateur agricole et fonder des entreprises solides tout au long de cette filière – des producteurs d'engrais aux agriculteurs, en passant par les acteurs des agrotechnologies et de l'agroalimentaire. L'agriculture étant encore de loin le plus grand pourvoyeur d'emplois en Afrique, des centaines de millions de personnes bénéficieraient de cette évolution.

L'agriculture africaine attire en outre l'intérêt d'un nombre croissant d'investisseurs du monde entier, dont le groupe de négoce japonais Mitsui. Ce dernier annonçait en 2017 vouloir investir quelque 265 millions de dollars dans une participation à hauteur de 30 % au capital du groupe africain ETG, l'un des leaders mondiaux du négoce de noix de cajou, légumes secs et graines de sésame. Le Japonais expliquait alors que son investissement reflétait un « grand potentiel de croissance sur le marché africain⁴² ».

Ce type d'investissements souligne les immenses opportunités que représente la chaîne de valeur agricole pour les entreprises à même d'innover et d'appliquer le meilleur de leur méthodologie et de leur technologie à l'économie agricole africaine. Les possibilités sont extraordinaires. Chez McKinsey, nous avons par exemple analysé le potentiel d'accroissement de la production africaine de céréales, en incluant riz, maïs, millet, sorgho et blé. Résultat de notre analyse : l'Afrique pourrait plus que quadrupler sa production céréalière, principalement en augmentant ses rendements. Cela porterait à

l'avenir ces récoltes de 189 millions de tonnes en 2016 à plus de 900 millions de tonnes – soit assez pour nourrir la population croissante du continent *et* pour exporter vers d'autres régions du monde. L'Afrique pourrait ainsi vraiment devenir le grenier à céréales du monde. Évaluée selon les prix de 2017, cette production élargie rapporterait 100 milliards de dollars supplémentaires par an de revenus agricoles. La hausse serait tout aussi spectaculaire pour d'autres cultures.

Ces possibilités reposent en partie sur le passage de l'agriculture africaine à des cultures mieux valorisées. Ces efforts ont notamment permis au Kenya de tripler ses exportations horticoles pour les porter à 700 millions de dollars par an. À supposer que ses produits à valeur ajoutée supérieure puissent remplacer 20 % des récoltes africaines de moindre valeur (telles les céréales), la production agricole augmenterait alors de 140 milliards de dollars par an d'ici à 2030. Cette mutation améliorerait les revenus de millions de petits paysans africains. Le Maroc a déjà fait de grandes avancées en ce sens : il a converti aux agrumes et aux tomates, pour de meilleurs bénéfices, près de 3 000 km² de terres autrefois réservées aux céréales⁴³.

Les entreprises privées et les fonds d'investissement, qui injectent déjà d'importantes sommes dans l'agriculture africaine, ont un rôle central à jouer dans l'augmentation des ressources disponibles pour insuffler et soutenir cette révolution verte. Les entreprises privées, des plus grandes aux plus petites, seront également au coeur des efforts visant à transformer l'agriculture africaine sur plusieurs points clés.

Le premier consiste à enclencher des avancées technologiques. Des innovations sont notamment indispensables pour mettre au point de nouvelles variétés de semences, telles que du maïs résistant à la sécheresse, dont les retours sur investissement seraient plus élevés. Cela permettrait aux petits agriculteurs de sortir de la pauvreté de manière durable. Le cacao est un bon exemple de ce processus. Fortes d'une demande mondiale en chocolat qui devrait croître régulièrement, les entreprises agroalimentaires ont cherché à améliorer les rendements en Afrique de l'Ouest, d'où proviennent 70 % du cacao consommé dans le monde. Le géant américain de l'agroalimentaire Mars s'est tourné pour cela vers la génétique. Grâce à sa base de production en Côte d'Ivoire, le groupe a rendu public le génome du cacaoyer décrypté en 2010 par son département de recherche agronomique, en partenariat avec le département de l'Agriculture des États-Unis et IBM. Peu après, des chercheurs ivoiriens ont proposé une variété de cacao plus résistante et à croissance rapide, baptisée « *Mercedes* ». De nombreux producteurs locaux vendent

désormais davantage de fèves, d'une qualité supérieure, contribuant ainsi à la hausse de 30 % de la production ivoirienne de cacao entre 2012 et 2016.

La vente des récoltes de tels petits producteurs est par ailleurs un point critique, 85 % des exploitations africaines disposant de moins de cinq hectares – contre 11 % au Brésil, par exemple. De nouveaux modèles d'entreprises, tel celui de Babban Gona, peuvent améliorer l'accès aux marchés et aider des groupements de petits producteurs à augmenter leur productivité.

Enfin, et le point a son importance, il y a un besoin crucial d'élargir l'accès des agriculteurs africains à des financements. Certaines estimations évaluent à 50 milliards de dollars le seul besoin du secteur agricole de l'Afrique subsaharienne en investissements annuels supplémentaires. L'agriculture africaine a donc besoin de business models capables d'accroître de manière significative le niveau d'investissements des secteurs privé et public, ainsi que celui d'autres contributeurs, afin d'ensuite transformer ces investissements en impacts positifs. Au Nigéria, par exemple, plus d'une vingtaine de banques ont coopéré avec le gouvernement pour concevoir un fonds de financement avec mutualisation des risques de 500 millions de dollars, destiné à soutenir les prêts aux PME et producteurs du secteur agricole⁴⁴. Babban Gona a également innové en matière de financements agricoles : ce groupement démontre ainsi que les petits exploitants sont une cible viable pour les investissements, ce qui permet d'attirer de nouveaux capitaux dans le secteur.

De nouvelles possibilités de croissance pour le pétrole et le gaz

Certaines régions d'Afrique, parfois encore inexplorées, possèdent d'immenses richesses potentielles en gaz et pétrole. Le bassin du fleuve Rovuma, au large des côtes du Mozambique, contient selon les estimations plus de cinq mille milliards de mètres cubes de gaz offshore, soit de quoi alimenter l'Allemagne, le Royaume-Uni, la France et l'Italie pendant près de vingt ans⁴⁵.

Au début de la brusque chute des cours du pétrole et du gaz en 2014, la question était de savoir si les grandes multinationales pétrolières se mettraient à exploiter cette zone et, le cas échéant, à partir de quand. En juin 2017, changement : l'Italien Eni a pris la tête d'un groupement qui a approuvé un investissement de 7 milliards de

dollars dans une usine. Une fois achevée, celle-ci exporterait du Mozambique quelque 3,4 millions de tonnes de gaz naturel liquéfié par an⁴⁶. Le P-DG d'Eni, Claudio Descalzi, nous a indiqué que l'entreprise envisageait aussi d'accroître ses ventes de gaz aux clients africains : « L'Afrique représente 15 % de la population mondiale, mais n'utilise que 3 ou 4 % de l'énergie mondiale. Elle dispose de grandes richesses énergétiques, mais n'a pas accès à l'énergie. Cela en fait donc un marché fantastique. »

Nous sommes tout à fait d'accord avec ce constat. McKinsey évalue la croissance annuelle du marché intra-africain du gaz à 9 % jusqu'à 2025. Elle sera dynamisée par les demandes en réseaux d'électricité, par les industries de l'agroalimentaire, dont les usines d'engrais, et par la production d'électricité pour des usages captifs pour compte propre. Même en se fondant sur des chiffres prudents d'utilisation et de croissance par habitant, l'Afrique pourrait utiliser jusqu'à 70 % de son propre gaz. Elle pourrait ainsi abandonner progressivement le modèle traditionnel d'extraction pour l'exportation au profit d'un modèle tirant mieux parti des ressources sur le continent même.

Le groupe Total a fait de la croissance des marchés africains un pilier de sa stratégie, d'où son projet de construction du plus grand réseau de distribution sur le continent. Le géant français a également mis un point d'honneur à s'intégrer dans les quarante-quatre pays africains où il opère, de manière à s'assurer d'être une entreprise citoyenne. « Nous avons à l'esprit de rester très localisé et de faire partie du contexte local et de la communauté, nous rappelait Patrick Pouyanné, le P-DG de Total. Nous demandons également à nos salariés expatriés de passer plusieurs années avec leur famille sur place, plutôt que de procéder par rotations. » Le groupe réalise actuellement de lourds investissements dans la formation de compétences locales et rehausse ses normes opérationnelles pour les porter à des niveaux internationaux. « Nous travaillons avec des processus techniques sophistiqués et des produits dangereux, indique son P-DG. Où que nous soyons présents, nous avons donc la responsabilité d'opérer selon les mêmes critères internationaux élevés et d'aider à la diffusion de ces normes dans nos propres communautés. » Cette major du pétrole s'est ainsi lancée dans une vaste campagne de sécurité pour réduire les accidents de camion-citerne et peut s'enorgueillir de n'avoir connu aucun accident mortel ces dernières années.

Les opportunités pour les autres sociétés sont nombreuses. L'Afrique présente quelques-unes des plus belles possibilités au monde en hydrocarbures pour les exploitants comme pour les investisseurs. Le

continent est riche de régions à forts potentiels encore inexplorées, y compris de gisements de pétrole en grande profondeur et de ressources gazières à la fois sur terre et en mer, qui ont gagné en intérêt⁴⁷. Même dans un environnement mondial où les opportunités gazières et pétrolières abondent et où la concurrence pour les capitaux est rude, l'Afrique est un continent à suivre, à la fois pour ses ressources et pour les immenses besoins de son économie, auxquels il faut encore répondre.

L'exploitation minière, ou comment révéler le potentiel de l'Afrique

Outre ses réserves en pétrole et gaz, l'Afrique possède également les plus grandes réserves mondiales de vanadium, de diamants, de manganèse, de phosphate, de métaux du groupe platine, de cobalt, d'aluminium, de chrome et d'or. Nous n'avons jusqu'à présent découvert qu'une fraction des richesses du sous-sol africain soit, selon certaines estimations, à peine un cinquième du niveau des pays de l'OCDE⁴⁸.

En janvier 2018, la société minière britannique Gem Diamonds annonçait qu'elle venait d'extraire de sa mine de Letšeng, au Lesotho, le cinquième plus gros diamant jamais découvert au monde. Cette pierre de 910 carats vaut au bas mot 40 millions de dollars, et ce n'est pas un coup de chance. Depuis l'acquisition de cette mine, en 2006, Gem Diamonds a remonté une soixantaine de diamants de plus de cent carats chacun, dont cinq des vingt plus grandes pierres précieuses au monde⁴⁹.

Cela nous rappelle les spectaculaires richesses que recèle le continent africain. Onze de ses pays, notamment en Afrique occidentale et australe, figurent parmi les dix premiers producteurs d'au moins un minerai important. Chaque dollar investi dans l'exploration de ses sous-sols s'avère être parmi les plus rentables au monde. Pourtant, l'extraction minière n'a pas joué le rôle de moteur régulier du développement économique que beaucoup de pays espéraient. L'Afrique n'a pas encore non plus, jusqu'à présent, attiré à elle la part des investissements internationaux en adéquation avec la part de ressources mondiales qu'elle représente. Des cinq plus grandes compagnies minières diversifiées du monde, une seule réalise la majeure partie de sa production en Afrique. Les investisseurs pensent encore souvent que de nombreux pays africains présentent de forts

risques politiques et économiques, même en dehors des zones de conflit fortement médiatisées. Les problèmes d'infrastructures sont en outre un frein sérieux au développement. De nombreux gisements miniers nécessiteraient des milliards de dollars d'investissements dans des infrastructures ferroviaires et portuaires permettant l'acheminement des minerais ou des produits semi-finis vers leurs marchés respectifs.

L'association de ces abondantes ressources et d'investisseurs frileux face aux risques a laissé la voie libre à de jeunes sociétés minières, telles Gem Diamonds, ainsi qu'à de grands acteurs locaux. Ces derniers, ayant rapidement repéré les tendances de la demande mondiale et africaine, ont pu intensifier leurs activités sur le continent africain et renforcer ainsi leur rôle dans l'exploitation de ses ressources.

Parmi ces tendances, on note l'explosion de la demande en cobalt, composant clé des batteries des véhicules électriques. La République démocratique du Congo, instable, en possède les plus grands gisements au monde et plusieurs petites compagnies minières y ont investi dans l'exploration et la production. Sula Iron and Gold, basée au Royaume-Uni, fait partie de celles-ci. Elle s'est rebaptisée African Battery Metals en 2018 pour mettre l'accent sur les possibilités du cobalt⁵⁰.

Autre tendance dans le domaine minier : la révolution verte de l'Afrique. Les progrès de la production agricole du continent font monter les besoins en engrais, dont les phosphates, produits de l'extraction minière, sont l'un des principaux ingrédients. L'utilisation actuelle d'engrais en Afrique, environ 16 kg par hectare, représente seulement un quart de la moyenne mondiale. La société marocaine OCP est l'une de celles qui répondent à cette demande en hausse. Elle est ainsi devenue un géant international dans le domaine de l'extraction de phosphate et de la production d'engrais. Elle a fait de l'Afrique son principal marché de croissance, augmentant ses exportations vers le reste du continent de 70 % en 2016, par rapport à l'année précédente⁵¹.

Ces exemples soulignent une réalité : malgré la diversification considérable des économies africaines au cours des vingt dernières années, l'extraction minière reste un secteur crucial dans beaucoup de ses pays. Elle occupe la deuxième place des secteurs d'exportation africains et couvre 10 % du PIB et des investissements directs étrangers (IDE)⁵². Nos prévisions tablent sur une poursuite de l'accroissement de la demande pour la plupart des principaux produits

miniers dans les dix à vingt ans à venir. Les opportunités sont donc nombreuses pour les sociétés désireuses de se montrer assez audacieuses pour surfer sur cette vague.

Cela dit, de nombreux pays africains présentent encore des risques d'exploitation. Les compagnies minières peuvent agir pour améliorer ce climat en coopérant avec les gouvernements. L'une de leurs démarches clés consiste à améliorer leur « permis social d'exploitation » en investissant dans les communautés locales, par des microfinancements d'entreprises locales ou un soutien à des établissements pédagogiques, par exemple. La société sud-africaine Randgold Resources a ainsi mis sur pied des comités de développement communautaire (CDC) qui agissent pour un engagement communautaire avec les dirigeants locaux. Chaque CDC gère un budget lié au niveau de production d'une mine et investit ce budget dans des projets locaux. Au Mali, l'investissement de Randgold en faveur de la communauté, y compris pour l'eau potable et des entreprises agricoles locales, a évité au groupe d'être touché par les grèves nationales qui ont frappé d'autres exploitations minières en 2014⁵³.

Tendance n° 5 : l'adoption rapide du numérique et du mobile, et le grand bond en avant possible

L'adoption de nouvelles technologies constitue une mégatendance à même de dynamiser les quatre autres déjà citées dans ce chapitre. En agriculture, les sociétés technologiques peuvent ainsi ouvrir la voie par de nouvelles solutions numériques permettant aux agriculteurs d'accéder à des compétences et à toutes sortes d'informations : de la météo au choix des variétés de semences en passant par les traitements phytosanitaires, la gestion et le financement. Elles ont en outre la faculté d'améliorer l'accès aux marchés, en valorisant mieux les produits. D'autres start-up numériques aident déjà les agriculteurs à mesurer et analyser les sols afin d'étudier ces données pour appliquer ensuite les bons engrais et optimiser l'irrigation. Elles fournissent les prévisions météo ainsi que des conseils tant agricoles que financiers.

Sara Menker, directrice générale de Gro Intelligence, suggère que ces innovations, notamment numériques, dynamiseront la commercialisation des produits agricoles africains. « Même un petit paysan peut commencer à produire des cultures spécifiques pour les cosmétiques au lieu de se contenter de faire pousser du maïs pour l'alimentation, nous a-t-elle expliqué. Cela améliorerait grandement le rendement à l'hectare, et par voie de conséquence leurs revenus. » Les solutions reposant sur l'analyse de données peuvent également aider les gouvernements et les sociétés spécialisées dans les investissements d'infrastructures à concentrer leurs nouveaux projets là où ils sont le plus nécessaires. « Si un gouvernement peut ainsi identifier des points névralgiques pour la production agricole, poursuit Sara Menker, cela lui permet de s'engager à construire des routes dans ces régions. »

L'espace ne manque pas pour développer de telles innovations. Sacha Poignonnec, directeur général de Jumia, se disait déçu de voir le secteur technologique africain rester beaucoup plus petit qu'il pourrait l'être, en partie en raison de son manque de financements. Il espère assister à une croissance fulgurante des technologies, entre autres, agricoles et solaires : « Ce sont deux secteurs dans lesquels l'Afrique présente de forts besoins et où le potentiel des technologies est énorme. »

Jumia est la preuve même que les sociétés technologiques africaines

peuvent vraiment monter en puissance et lever les fonds nécessaires pour cela. Cette société a été mise sur pied par Rocket Internet, le premier incubateur numérique d'Allemagne, en 2012. Quatre ans après, elle était devenue la première « licorne » technologique d'Afrique et pesait plus d'un milliard de dollars. Son expansion a en partie été rendue possible grâce à l'investissement de centaines de millions de dollars de la part de grands groupes financiers tels que Goldman Sachs, de l'assureur AXA ou encore des opérateurs de téléphonie mobile MTN et Orange. Cette plate-forme de commerce en ligne propose à ses clients une large palette de produits, des chaussures aux téléphones portables en passant par les groupes électrogènes, ainsi que des services tels que la réservation en ligne d'hôtels ou les livraisons culinaires à domicile.

Son directeur général nous racontait que dans la plupart des treize pays où elle est présente, Jumia réalise la moitié de ses ventes hors des grandes villes, dans les zones où l'accès aux commerces de détail est particulièrement limité. La société parie néanmoins sur une croissance rapide des ventes aussi bien des clients urbains que ruraux à mesure que l'e-commerce prend de l'ampleur. Pour faire naître ces habitudes de consommation, Jumia a instauré son propre programme de vente, JForce : équipés de tablettes connectées en wifi, ses commerciaux se rendent au domicile des clients sans accès Internet pour y saisir les commandes. « Cela permet à nos agents de devenir de véritables entrepreneurs, explique Sacha Poignonnec, qui gèrent efficacement leurs propres activités de vente en ligne depuis chez eux. » Jumia a par ailleurs créé de toute pièce son service logistique pour traiter les commandes en ligne. En 2017, la société a livré 8 millions de colis. Autre innovation de sa part : une plate-forme de paiement en ligne pour aider ses clients africains à faire confiance à ce type de règlements.

Les études menées par McKinsey ont démontré que les services liés à Internet constituent un puissant catalyseur pour la croissance économique et le développement social⁵⁴. En Chine, en Inde et au Brésil, par exemple, Internet a contribué à hauteur de plus de 10 % à la croissance totale du PIB au cours des cinq dernières années, et son impact s'accélère. Nos collègues ont constaté que plus Internet gagne en maturité dans un pays, plus le PIB réel par habitant augmente de façon significative⁵⁵. À mesure que les pays se mettent en ligne, leurs prestations de services publics gagnent en efficience, de même que les activités des entreprises, grandes ou petites.

Les avantages des gains de productivité induits par Internet ne se

limitent pas aux sociétés du Web : parmi les PME, 75 % de l'impact économique d'Internet bénéficie aux entreprises qui ne sont pas des acteurs purs et durs d'Internet. Une enquête mondiale menée par McKinsey auprès de quatre mille huit cents PME a constaté que, dans tous les secteurs, les entreprises utilisant les technologies du Web ont progressé plus de deux fois plus vite que celles ayant une présence en ligne réduite, génèrent plus de revenus d'exportations et créent davantage d'emplois. Internet présente également des avantages pour les consommateurs. Les prix en ligne sont, en moyenne, environ 10 % inférieurs aux prix hors ligne en raison de la transparence générée par les outils de recherche. Dans les pays utilisant le plus largement Internet, cela dégage des dizaines de milliards de dollars d'économies pour le consommateur⁵⁶.

Le taux de pénétration d'Internet en Afrique est toutefois inférieur à celui d'autres régions du monde. En 2016, seulement 28 % de la population du continent disposaient d'un accès en ligne, soit la moitié du taux du reste du monde. La situation évolue pourtant rapidement : l'Afrique subsaharienne affichait entre 2008 et 2015 le taux le plus rapide au monde de nouveaux abonnements pour les connexions à large bande, soit 34 % par an⁵⁷. Comme indiqué précédemment, les transmissions de données mobiles sur l'ensemble du continent devraient être multipliées par sept entre 2017 et 2022⁵⁸.

Pour soutenir ce boom numérique, le continent réalise actuellement d'importants travaux d'infrastructure : remplacement ou installation de câbles sous-marins, de réseaux de base, mais aussi diverses innovations expérimentales visant à mettre l'Afrique rurale et périurbaine en ligne. Plusieurs des plus grandes multinationales technologiques, dont Microsoft, Google et Facebook, investissent sur tout le continent dans l'amélioration de la connectivité au dernier kilomètre⁵⁹. Le commerce électronique en Afrique connaît une croissance rapide : les détaillants en ligne au Nigéria ont, par exemple, vu leurs revenus doubler chaque année depuis 2010⁶⁰.

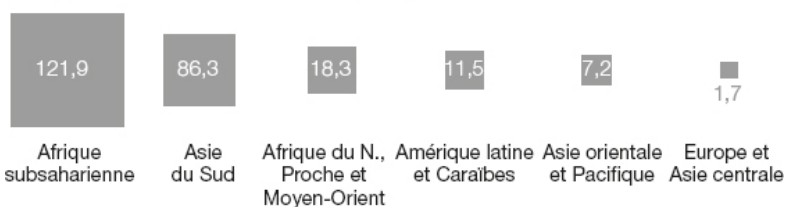
Même dans les régions d'Afrique où la connexion à Internet est encore mauvaise ou inexistante, le numérique est en passe de modifier le paysage commercial. Prenons l'exemple des paiements électroniques : l'Afrique subsaharienne compte à elle seule déjà 122 millions d'utilisateurs de services financiers mobiles – soit davantage que toute autre région du monde. Plus d'un Africain subsaharien sur dix possède un compte de paiement mobile (voir [figure 2.5](#)). Ce chiffre pourrait croître de manière exponentielle si le reste du continent suivait l'exemple de l'Afrique de l'Est, où pratiquement tous les adultes

disposent de ce type de compte⁶¹.

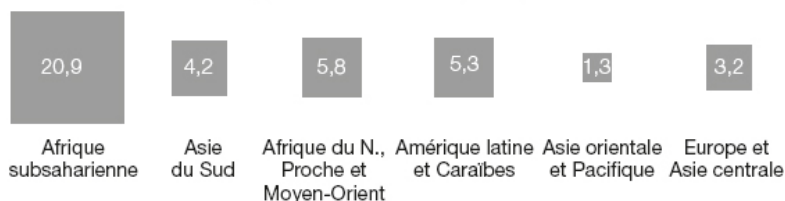
L'impact économique de cette accélération pourrait être proportionnellement plus important en Afrique que dans d'autres régions du monde, car le continent en est encore à un stade relativement précoce d'adoption des technologies numériques. Les recherches de McKinsey montrent que si les entreprises et les gouvernements africains exploitent pleinement le potentiel économique d'Internet, le PIB continental pourrait y gagner 300 milliards de dollars à l'horizon 2025. L'histoire de la téléphonie mobile en Afrique montre que cette projection n'est pas exagérée : les téléphones portables ont déjà eu un effet incroyable en Afrique, connectant ainsi des personnes qui n'avaient auparavant qu'un accès limité, voire aucun accès, aux télécommunications, en raison du manque d'infrastructures pour les lignes téléphoniques fixes.

L'Afrique est le leader mondial en matière de services financiers mobiles

Comptes bancaires mobiles actifs¹, 2017, en millions



Adultes détenant un compte bancaire mobile², 2017, en %



1. Actif sur 90 jours.

2. Personnes âgées d'au moins 15 ans.

FIGURE 2.5

Source : GSMA Mobile Money Deployment Tracker ; Le Point sur le secteur – Les services d'argent mobile 2016 de GSMA ; Base de données Global Findex de la Banque mondiale.

Parallèlement à l'émergence de business models novateurs dans de nombreux secteurs parmi les plus importants, des sociétés déjà en place rationalisent leurs processus : elles accélèrent leurs transactions, resserrent leur gestion logistique et élargissent leurs marchés. Il existe de nouveaux outils pour permettre aux soins médicaux, à l'éducation

et aux services publics en général de réaliser un grand bond en avant en termes de qualité et de disponibilité. Si l'Afrique adopte de façon accélérée les technologies du numérique et du mobile, elle enregistrera des gains de productivité phénoménaux qui se traduiront à leur tour par une amélioration du niveau de vie et par davantage de possibilités commerciales sur l'ensemble du continent.

L'Afrique change rapidement. Ses villes croissent à un rythme phénoménal, sa population jeune achète avec enthousiasme des marques et adopte de nouvelles technologies. Ces mêmes technologies ouvrent la voie à des solutions révolutionnaires pour relever des défis de longue date, allant de l'électrification à l'éducation. Aucune de ces tendances n'est linéaire et chacune d'entre elles présente son lot de ressorts à faire jouer judicieusement, mais si vous parvenez à trouver une stratégie pour suivre au moins l'une d'entre elles, vous pourriez bâtir une entreprise à croissance très rapide en Afrique. Comment allez-vous vous y prendre ? Dans la deuxième partie de ce livre, nous partagerons avec vous nos points de vue et ceux de certains des managers les plus prospères du continent sur ce qu'il convient de faire pour réussir en Afrique.

- 1 James Manyika *et al.*, *Digital Finance for All: Powering Inclusive Growth in Emerging Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).
- 2 Samuel Gebre, « Interswitch Nigéria Sees Delayed IPO Concluded by End-2019 », Bloomberg, 14 septembre 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-09-13/interswitch-nigeria-sees-delayed-ipo-complete-before-end-2019> (en anglais).
- 3 James Manyika *et al.*, *Digital Finance for All* (en anglais).
- 4 Jacques Bughin *et al.*, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).
- 5 *Ibid.*
- 6 Base de données de la Division de la population de l'ONU, <https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/database/index.asp> (en anglais).
- 7 Voir, par exemple, Paul Collier, document de travail : *African Urbanization: An Analytic Policy Guide*, International Growth Centre, 2016 (en anglais).
- 8 Bughin *et al.*, *Lions on the Move II*.
- 9 *Ibid.*
- 10 Lal K. Almas et Oladipo Obembe, « Agribusiness Model in Africa: A Case Study of Zambeef Products PLC », *International Food and Agribusiness Management Review* 17, numéro spécial B, 2014 (en anglais).
- 11 Katrina Manson, « Nestlé Cuts Africa Workforce as Middle Class Growth

- Disappoints », *Financial Times*, 16 juin 2015 (en anglais).
- 12Leonie Barrie, "How Ethiopia's Flagship Textile and Apparel Park Is Taking Shape," just-style.com, 5 mai 2017 ; www.skyscrapercity.com (en anglais).
- 13D'autres pays africains peinent en revanche à concurrencer les pays asiatiques à faibles coûts de main-d'oeuvre, tels que le Bangladesh. Voir Alan Gelb *et al.*, *Can Africa Be a Manufacturing Destination? Labor Costs in Comparative Perspective*, Washington, DC : Center for Global Development, octobre 2017 (en anglais).
- 14Bughin *et al.*, *Lions on the Move II*.
- 15Ibid.
- 16Omono Eremionkhale, « GZ Industries Will Open SH1.3 Billion Sultan Hamud Plant in 2016 », *Venturesafrica*, novembre 6, 2015 ; Janice Kew, « Nigerian Firm Takes on Nampak », *IOL Business Report*, 30 septembre 2015 ; Dinfin Mulupi, « Nigérien Manufacturer Cashing in on Demand for Drinks in Africa », *How We Made It in Africa*, 27 mars 2014, <https://www.howwemadeitinafrica.com/nigerian-aluminium-can-manufacturer-cashing-in-on-demand-for-drinks-in-africa/> (documents et sites en anglais).
- 17Irene Yuan Sun, Kartik Jayaram et Omid Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* McKinsey & Company, juin 2017 (en anglais).
- 18Bughin *et al.*, *Lions on the Move II* (en anglais).
- 19Ibid.
- 20Ibid.
- 21La Banque mondiale a mis en avant ce type d'industries comme étant une opportunité particulièrement intéressante et viable pour l'Afrique, notamment face aux coûts croissants et à la complexité réglementaire de la Chine. Voir Hinh T. Dinh *et al.*, *L'Industrie légère en Afrique, Politiques ciblées pour susciter l'investissement et créer des emplois*, Forum L'Afrique en développement, La Banque mondiale, 2012, <http://documents.worldbank.org/curated/en/319161468010011806/pdf/672090PU-B0Ligh0ox0377348B00PUBLIC00.pdf> (disponible en anglais et en français).
- 22Ces chiffres représentent des moyennes sur l'ensemble de l'économie chinoise. Il s'agit d'estimations calculées à partir de données du Global Growth Model of McKinsey & Company's Strategy & Trend Analysis Center (montant total des salaires et avantages en nature divisés par le nombre de salariés).
- 23Bughin *et al.*, *Lions on the Move II*.
- 24Irene Yuan Sun, « Le prochain grand centre manufacturier de la planète », *Harvard Business Review*, 15 mars 2018.
- 25Lily Kuo et Abdi Latif Dahir, « Alibaba's Jack Ma Says African Entrepreneurs Should Learn from Failure Not Success », *Quartz Africa*, 20 juillet 2017 (en anglais).
- 26Kevin Watkins, « Imagine Life Without Electricity—That's the Reality for Two-Thirds of Africa and the Results Are Devastating », *Independent*, June 5, 2015, <http://www.independent.co.uk/voices/comment/imagine-life-without-electricity-thats-the-reality-for-two-thirds-of-africa-and-the-results-are-10300033.shtml>
- 27Favour Nnabugwu, « "We Spend N8bn on Diesel Annually", says MTN Nigéria », *Vanguard*, 24 juin 2015 (en anglais).

- 28 Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo et Derek van Bever, « Africa's New Generation of Innovators », *Harvard Business Review*, janvier-février 2017, 128–136 (en anglais).
- 29 Antonio Castellano *et al.*, *Brighter Africa: The Growth Potential of the Sub-Saharan Electricity Sector*, McKinsey & Company, février 2015 (en anglais).
- 30 Richard Dobbs *et al.*, *Infrastructure Productivity: How to Save \$1 Trillion a Year*, McKinsey Global Institute, janvier 2013 (en anglais).
- 31 www.ge.com/africa/company/nigeria.
- 32 <https://www.africa50.com/>.
- 33 Paul Jarvis, interview du directeur générale du fonds Africa50 Alain Ebobissé, Africa50, 1er juin 2017, <https://www.partnershipsbulletin.com/people/raising-africa> (en anglais).
- 34 « African Development Bank Unveils Ambitious Electrification Plans “Because Africans Are Tired of Being in the Dark” », *Why Electricity Matters*, 5 mai 2017 (en anglais).
- 35 « Power Africa Launches New Initiative at African Utility Week », *Power Africa*, 18 mai 2017 (en anglais).
- 36 *IBM Global Commuter Pain Survey: Traffic Congestion Down*, IBM, septembre 2011 (en anglais).
- 37 Bughin *et al.*, *Lions on the Move II*.
- 38 Somik Vinay Lall, J. Vernon Henderson et Anthony J. Venables, *Africa's Cities: Opening Doors to the World*, La Banque mondiale, 2017. Résumé : <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25896/211044ovFR.pdf?sequence=13&isAllowed=y> disponible en français.
- 39 « Healthcare Is Becoming Big Business in Africa, Albeit Slowly », *Financial Times*, 10 mai 2017.
- 40 Jonathan Wheatley, « Nigéria's 'Great Farm' Model Bears Fruit in Time of High Insecurity », *Financial Times*, 7 novembre 2017 (en anglais).
- 41 *Ibid.*
- 42 Emiko Terazono, « Japan's Mitsui to Invest in African Food Commodities Trader », *Financial Times*, 22 novembre 2017 (en anglais).
- 43 « Agricultural Investment Programmes Boost Production in Morocco », Oxford Business Group, 2015, <https://oxfordbusinessgroup.com/overview/agricultural-investment-programmes-boost-production-morocco> (en anglais).
- 44 Acha Leke *et al.*, *South Africa's Big Five* (en anglais).
- 45 Salarié de Reuters, « Eni and Anadarko Join Forces on Mozambique Gas Projects », *Reuters*, 3 décembre 2015 (en anglais).
- 46 Borges Nhamire et Paul Burkhardt, « Eni Finalizes \$7 Billion Mozambique Gas Project Investment », *Bloomberg*, 2 juin 2017 (en anglais).
- 47 Scott Desmarais et Marc Stoneham, *Rising Up: Unlocking the Potential of Africa's Oil and Gas*, McKinsey & Company, décembre 2014 (en anglais).
- 48 Paul Collier, *The Plundered Planet* (en anglais).
- 49 Neil Hume, « Gem Diamonds up 15% on 910 Carat Diamond Find », *Financial Times*, 15 janvier 2018 (en anglais).
- 50 Mia Breytenbach, « Sula to Pursue DRC Cobalt Opportunities as It Changes Name

to African Battery Metals », *Creamer Media's Mining Weekly*, 18 janvier 2018 (en anglais).

- 51« OCP Reports Earnings for Fourth Quarter and Full Year 2016 », OCP, mars 2017 (en anglais).
- 52Akash Dowra *et al.*, *Creating Global Mining Winners in Africa*, McKinsey & Company, février 2016 (en anglais).
- 53*Sustainability Report 2014*, Randgold Resources.
- 54James Manyika et Charles Roxburgh, *The Great Transformer: The Impact of the Internet on Economic Growth and Prosperity*, McKinsey Global Institute, octobre 2011 (en anglais).
- 55James Manyika *et al.*, *Lions Go Digital: The Internet's Transformative Potential in Africa*, McKinsey Global Institute, novembre 2013, <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa> (en anglais).
- 56Manyika et Roxburgh, *The Great Transformer* (en anglais).
- 57Analysys Mason DataHub, <http://www.analysysmason.com/services/Research/DataHub/> (en anglais).
- 58Chiffres fondés sur les analyses de données réalisées par McKinsey à partir des données du site Analysys Mason <http://www.analysysmason.com> (en anglais).
- 59*Ibid.*
- 60Euromonitor International, 2016, d'après diverses sources commerciales et statistiques nationales.
- 61Mutsa Chironga, Hilary De Grandis et Yassir Zouaoui, *Mobile Financial Services in Africa : Winning the Battle for the Customer*, McKinsey & Company, septembre 2017 (en anglais).

Partie 2

Comment réussir en Afrique

Guide stratégique

Chapitre 3

Tracez la feuille de route de votre stratégie

Si, comme nous, votre travail vous amène à voyager en Afrique, vous passez beaucoup de temps en avion. Un vol direct du Caire à Johannesburg dure huit heures – plus qu'un Paris-New York. Pour aller de Nairobi à l'Est à Accra à l'Ouest, il faut compter six heures, l'équivalent d'un trajet entre les côtes Est et Ouest des États-Unis. Et si vous empruntez la voie terrestre, il faudra vous armer de patience. L'un de nos collègues avait décidé de se rendre à moto du Cap, à l'extrême sud de l'Afrique, en Égypte, tout au nord. Cela lui a pris six bons mois.

De telles distances vous étonnent ? Vous n'êtes pas le seul dans ce cas, car beaucoup sous-estiment l'immensité de ce continent. Cela tient en partie au planisphère selon la projection de Mercator qui diminue fortement la taille des régions de part et d'autre de l'Équateur, et grossit celles près des pôles. En réalité, l'Afrique est plus grande que les États-Unis, la Chine, l'Inde, le Japon et une grande partie de l'Europe réunis (voir [figure 3.1](#)). Sa superficie, de 30,37 millions de kilomètres carrés, n'est dépassée que par celle de l'Asie.

Quelques pays de l'Afrique sont très peuplés (le Nigéria compte près de 190 millions d'habitants, l'Éthiopie 93 millions et l'Égypte 92 millions), mais la population de la plupart des nations africaines est inférieure à 20 millions d'habitants – moins que l'État de Floride. Il en va de même pour le PIB : celui cumulé de neuf pays seulement représente les trois quarts du PIB du continent tout entier, même si de nombreux petits pays connaissent une croissance rapide. Les entreprises doivent par conséquent définir un portefeuille géographique cohérent privilégiant les pays ou les villes où elles ont intérêt à s'implanter, là où le marché est à la hauteur de leurs ambitions.

L'Afrique est plus grande qu'on ne le croit : la Chine, les États-Unis, l'Inde et l'Europe y paraissent minuscules



FIGURE 3.1

Source : Kai Krause, « The True Size of Africa », <http://kai.sub.blue/images/True-Size-of-Africa-kk-v3.pdf>

En d'autres termes, tracez bien votre feuille de route en Afrique. Pour qu'elle vous aide à développer votre activité, elle devra reposer sur

des faits et être très précise – à trente mètres près, et non à 3 000. Et évitez toute généralisation : ce qui importe, c'est de bien comprendre les différences qui existent dans chaque pays en matière de richesse, de développement et de risques.

La feuille de route de chaque entreprise en Afrique sera unique, selon le type de clientèle visé, les opportunités propres à son secteur, et les atouts ou connaissances locales qu'elle possède dans un pays ou une région en particulier. Par exemple, vous pouvez axer votre stratégie sur quelques pays où vous investirez afin d'y acquérir une position dominante – voire vous limiter à un seul grand marché comme le Nigéria. Vous pouvez choisir de vous développer pays après pays afin de parvenir à un rayonnement régional – par exemple dans les États anglophones d'Afrique de l'Est ou francophones d'Afrique de l'Ouest – ou, pourquoi pas, voir plus grand et créer un conglomerat panafricain.

Saham Finances fait partie de ceux qui ont résolument opté pour l'expansion géographique. En un peu moins de dix ans, cette petite société locale, fondée au Maroc, s'est hissée au niveau d'une compagnie d'assurance présente dans vingt-trois pays du continent. Entre 2005 et 2015, les recettes de ce leader panafricain ont quasiment décuplé pour atteindre un chiffre d'affaires de plus d'un milliard de dollars. Son ancienne directrice générale, Nadia Fettah, était l'une des rares femmes aux commandes d'un groupe panafricain. « Notre premier objectif a été de devenir un acteur important au Maroc, ce à quoi nous sommes parvenus en trois-quatre ans, nous a-t-elle expliqué. Mais nos ambitions étaient grandes alors que ce marché était, lui, trop petit. Nous avons donc cherché d'autres pays où nous implanter et avons pensé à l'Afrique du Nord et à l'Europe, mais lorsque nous avons commencé à parcourir l'Afrique subsaharienne, nous avons constaté combien notre présence pourrait avoir un impact majeur, car la pénétration de l'assurance dans la plupart de ces pays était très faible. Les clients ne bénéficiant que d'un accès restreint aux services d'assurance représentaient un potentiel énorme. »

Après avoir adopté une audacieuse stratégie de participation au capital de compagnies d'assurance existantes dans des pays allant de l'Angola à Madagascar, Saham Finances a renforcé le management local et a ainsi rapidement augmenté ses parts de marché. En 2016, le groupe a porté sa stratégie d'expansion africaine à un niveau supérieur en s'associant à Sanlam, un assureur implanté de longue date en Afrique du Sud qui avait, lui aussi, fait de ce continent son principal moteur de croissance. Comme nous l'a relaté son ancienne directrice

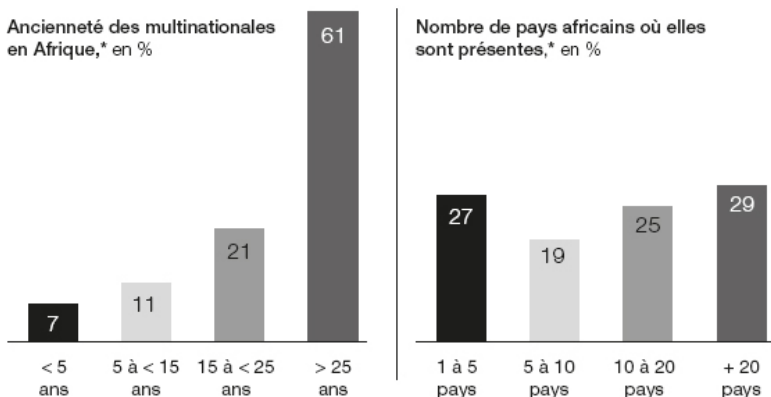
générale Nadia Fettah : « Ils s'intéressaient au nord, et nous au sud ; nous nous sommes rencontrés au milieu. Notre présence conjugée dans le secteur de l'assurance est devenue la plus importante du continent. Actuellement, notre rayonnement dépasse celui de toutes les autres compagnies d'assurance, car nous sommes présents dans trente-quatre pays africains. » En 2018, ce partenariat s'est transformé en fusion lorsque Sanlam a annoncé avoir acquis 100 % du capital de Saham lors d'une transaction qui avait porté la valeur de cet assureur, initialement marocain, à 2 milliards de dollars. Lors d'un vote de confiance, Sanlam a annoncé qu'il conservait Nadia Fettah au poste de directrice générale de Saham. (Peu après, l'Africa CEO Forum l'a nommée «*CEO of the year*».) Ses anciens collègues à Casablanca ne se contenteront pas d'empocher le prix de la cession : la société mère de Saham a annoncé sa transformation en un fonds d'investissement panafricain axé sur les « entreprises tournées vers l'avenir » du continent¹. Son objectif est de reproduire son succès dans l'assurance à d'autres secteurs porteurs.

Les entreprises africaines ne sont pas les seules à rechercher une audacieuse expansion géographique. D'après une analyse du McKinsey Global Institute, 88 grandes multinationales opérant en Afrique avaient créé un pôle panafricain avec des activités dans une dizaine de pays. Près d'un tiers d'entre elles sont présentes dans plus de vingt pays et, en moyenne, celles dont le rayonnement est le plus vaste ont le chiffre d'affaires le plus important. Pour ces multinationales, s'implanter en Afrique a généralement demandé plusieurs décennies : la plupart y sont depuis vingt-cinq ans, voire plus (voir [figure 3.2](#)).

Pour la plupart des multinationales, la création d'une activité panafricaine demande plusieurs décennies

La plupart des grandes multinationales sont présentes en Afrique depuis 25 ans ou plus.

Plus de la moitié des grandes multinationales sont présentes dans plus de 10 pays.



*Taille de l'échantillon en fonction des données disponibles ; seules les multinationales au chiffre d'affaires africain supérieur ou égal à 500 millions de dollars ont été analysées.

FIGURE 3.2

Source : Base de données sur les entreprises africaines du McKinsey Global Institute (MGI) ; analyse du MGI.

Coca-Cola est sans doute la multinationale la plus panafricaine de toutes. Que vous soyez dans un village rural du Mali ou dans un marché de la trépidante ville de Kampala, vous trouverez un coca pour étancher votre soif – ou des dizaines d'autres marques adaptées par Coca-Cola à des marchés spécifiques, comme Stoney Tangawizi, un soda à base de gingembre en Afrique de l'Est. C'est le résultat d'une vision claire articulée dès le début de ce siècle : faire en sorte qu'il y ait une boisson de Coca-Cola à la portée de chaque consommateur. Le groupe est présent en Afrique depuis longtemps, mais en 2000, le conseil d'administration de Coca-Cola a décidé que ce continent serait une priorité pour sa croissance. Son raisonnement était le suivant : la population de l'Afrique augmente rapidement alors que la consommation par habitant de produits de Coca-Cola représente moins de 1 % de celle de l'Amérique du Nord, et elle est bien inférieure à celle des autres marchés émergents.

Né au Liberia, Alex Cummings a été nommé en 2001 président de Coca-Cola Afrique après en avoir dirigé les opérations au Nigéria. Il nous a donné les grandes lignes de la téméraire stratégie d'expansion du groupe en Afrique. Souhaitant se développer sur des marchés

émergents, Coca-Cola a laissé son équipe dirigeante en Afrique prendre des risques et faire des paris que d'autres entreprises n'auraient peut-être pas osés. Par exemple, elle a ouvert en 2000 une usine d'embouteillage de 26 millions de dollars en Angola, alors que le pays était en pleine guerre civile. « Tout le monde pensait que nous avions perdu la tête, nous a déclaré Alex Cummings, mais nous vendons actuellement environ 40 millions de caisses par an sur ce marché. »

En 2004, le groupe a en outre racheté une usine d'embouteillage au Zimbabwe alors en proie à une hyperinflation et à une récession, ce qui incitait d'autres multinationales à partir. « Nous nous disions que cela finirait bien par rentrer dans l'ordre et qu'alors, nous voulions être là », nous a expliqué Alex Cummings. Coca-Cola a même créé une autre usine d'embouteillage en Somalie durant son mandat. « Mes collègues portaient des gilets pare-balles et autres protections, se souvient-il. Il était important de montrer aux Somalis que le monde ne les avait pas abandonnés. »

Selon des groupes comme Coca-Cola et Saham, ainsi que les entreprises prospères qui ont choisi de se concentrer à une plus petite échelle en Afrique, quatre outils de navigation permettent de maîtriser la complexité géographique de ce continent et d'élaborer la bonne stratégie pour une croissance rentable :

Se fixer un objectif clair qui guidera votre stratégie d'expansion.

Identifier les marchés prioritaires pour votre secteur d'activité.

Définir comment gagner en puissance et en pertinence là où vous avez décidé de vous développer.

Identifier et contribuer à créer l'écosystème dont vous avez besoin pour prospérer.

Outil de navigation n° 1 : se fixer un objectif clair qui guidera votre stratégie d'expansion

Pour Coca-Cola, la réponse à « Quels pays ? » était : « Chacun des pays d'Afrique, indépendamment de sa stabilité, ou non, politique et/ ou économique ». « Nous pensions à l'Afrique dans sa globalité et à long terme, nous a expliqué Alex Cummings. Outre cette vision claire, nous avons la conviction profonde de ce que nous pouvions créer en Afrique, en nous reposant sur les faits. Mais nous savions également que ce ne serait pas simple et que, dans notre périple vers la croissance, il y aurait des hauts et des bas. Nous savions dès le début qu'il faudrait beaucoup de ténacité. »

Le groupe a investi des milliards de dollars pour mettre en place son réseau d'embouteilleurs et de commerciaux, racheter des entreprises locales de boissons et consolider son organisation africaine. Coca-Cola a ainsi augmenté ses volumes en Afrique de plus de 50 % en moins de dix ans et son chiffre d'affaires, ainsi que ses bénéfices, plus vite encore ; la multinationale et ses partenaires dans l'embouteillage emploient désormais 70 000 salariés, ce qui en fait l'un des plus importants employeurs du secteur privé du continent. Cette réussite a propulsé Alex Cummings au poste de directeur administratif mondial au siège de Coca-Cola, à Atlanta, jusqu'à son départ à la retraite en 2016. (Laquelle n'a pas été des plus paisibles, car il s'est présenté l'année suivante à la présidence du Liberia.)

Saham Finances avait aussi, dès le début, une audacieuse vision à l'échelle du continent. « Notre objectif était de devenir la meilleure compagnie d'assurance en Afrique », nous a déclaré Nadia Fettah, son ancienne directrice générale. Ce qui a conduit l'assureur à se développer rapidement dans différentes régions du continent. Dans un premier temps dans les pays francophones d'Afrique de l'Ouest – ce qui a facilité la vie des directeurs marocains qui parlaient tous français. « Mais nous voulions également nous positionner sur d'autres marchés importants en Afrique où le taux de pénétration était trop faible, nous a-t-elle expliqué. Nous nous sommes donc implantés en Angola où nous sommes devenus la première compagnie d'assurance privée. Nous avons également investi au Nigéria, au Kenya, au Rwanda, à Madagascar et dans l'île Maurice. » Malgré les différences de langue et de culture, l'activité de Saham Finances sur ces marchés

s'est révélée prospère grâce à des équipes dirigeantes locales extrêmement autonomes ayant adopté des pratiques *lean* et soutenues par des systèmes back-office partagés à la pointe de la technologie.

Relever des défis va souvent de pair avec une expansion rapide, comme l'illustre l'exemple de l'arrivée de Saham Finances en Angola. Le groupe a racheté en 2015 une compagnie locale d'assurance en forte croissance, mais alors que l'accord venait d'être conclu, le prix du pétrole s'est effondré et a entraîné la dégringolade de l'économie qui en dépendait. « Brutalement, tout est allé de travers, se souvient Nadia Fettah. Nous étions confrontés à une crise. Mais nous avons adopté une vision à long terme et notre équipe dirigeante locale a rapidement trouvé une stratégie afin de sauver notre activité. » Plutôt que de ralentir le rythme, Saham s'est concentré sur l'augmentation des contrats passés auprès des entreprises, notamment des milliers de petits entrepreneurs. En l'espace d'une année, son activité en Angola avait renoué avec les bénéfices et établi une véritable tête de pont pour le groupe. « Alors que nous étions en pleine croissance, nos concurrents arrêtaient d'investir, nous a-t-elle déclaré. Ce qui nous donnera un sérieux avantage compétitif lorsque l'économie repartira. »

Plus ou moins au moment où Saham Finances a décidé de devenir un groupe panafricain, d'autres entreprises marocaines de services financiers ont fait de même. En 2005, confrontée aux limites de sa croissance sur son marché intérieur, Attijariwafa Bank s'est fixée comme objectif de devenir une banque panafricaine. Car si la pénétration du secteur bancaire était profonde au Maroc, ce n'était pas le cas dans de nombreux pays où elle espérait s'implanter. Plutôt que de se contenter d'une petite part du marché avec des clients aux revenus élevés, Attijariwafa Bank a assumé un nouveau rôle, celui d'une institution qui amènerait les services bancaires à des sociétés informelles et à des personnes non bancarisées. En 2017, Attijariwafa Bank était devenue la sixième banque la plus importante en Afrique avec des agences dans vingt-cinq pays sur le continent et au-delà.

Expansion à petite ou grande échelle ?

Bien évidemment, une stratégie panafricaine n'est pas l'unique recette pour réussir. Parmi les grandes entreprises de l'échantillon de notre enquête (celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à un milliard de dollars), environ un tiers est panafricain avec des activités dans plus de dix pays, un autre tiers est présent dans quatre à dix pays

africains et le dernier tiers dans un à trois pays. Ce tableau est cependant tout sauf statique. Près de la moitié de ces grandes entreprises nous ont déclaré que le nombre de pays où elles exercent leurs activités a augmenté ces cinq dernières années, et la plupart d'entre elles prévoient d'accroître leur expansion géographique durant les cinq prochaines années. Pratiquement aucune ne compte diminuer sa présence en Afrique. Si les sociétés plus petites sont, sans grande surprise, actuellement présentes dans moins de pays, elles sont tout aussi ambitieuses dans leurs projets d'expansion.

Ce constat est cohérent avec l'analyse du McKinsey Global Institute sur les stratégies d'expansion de la centaine d'entreprises parmi les plus importantes et prospères d'Afrique². (Ce « Top 100 » provient de la base de données sur les grandes entreprises décrites au [chapitre 2](#) en utilisant les informations publiées lorsqu'elles étaient disponibles ainsi que les points de vue de nos collègues qui travaillent dans ce continent.) Nous avons un sens aigu de la manière dont des entreprises, désormais florissantes, sont parvenues à étendre leur présence en quelques décennies. La grande majorité d'entre elles ont gagné de l'envergure en acquérant dans un premier temps une position forte sur leur marché intérieur. Alors qu'elles montaient en puissance, elles ont toutefois repensé différemment leur stratégie : la moitié d'entre elles ont choisi de rester concentrées sur l'un des plus grands marchés africains, l'autre moitié persévérant dans son expansion afin d'atteindre une échelle régionale ou panafricaine.

Plusieurs des entreprises que nous avons étudiées lors de la rédaction de ce livre nous ont expliqué avoir intentionnellement opté pour un ancrage géographique limité. Par exemple, Tayo Oviolu, fondateur et P-DG de la start-up de paiements mobiles Paga, nous a déclaré : « À ce stade, nous ne prévoyons pas de nous développer au-delà du Nigéria ; le Nigéria est un très gros marché et nous y avons un long chemin à parcourir. » C'est une décision judicieuse : en partant de zéro, Paga est parvenue à conquérir 8 millions de clients en seulement quelques années, mais son marché potentiel au Nigéria est égal à plusieurs fois ce chiffre.

L'envergure de votre expansion géographique sera en partie déterminée par votre secteur d'activité. D'après les dirigeants interrogés pour notre enquête, plus de 60 % des entreprises de commerce de détail ou de biens de consommation prévoient d'étendre leur présence à d'autres pays africains durant les cinq prochaines années, tandis que moins de 40 % des sociétés de services financiers envisagent de faire de même. En effet, d'après notre sondage, une

expansion régionale de grande ampleur n'a pas toujours abouti à de meilleurs résultats dans le secteur bancaire. En moyenne, les banques très implantées à un niveau régional ou panafricain ont moins bien réussi que les « grands acteurs nationaux » axés sur leurs marchés intérieurs. Nous avons analysé vingt-six de ces grands acteurs nationaux : leur chiffre d'affaires a augmenté à un taux de croissance annuel moyen de 20 % entre 2011 et 2016, tandis que leur rendement des capitaux propres (ROE) moyen était en 2016 de 13 %. Toutefois, la croissance annuelle du chiffre d'affaires des treize banques régionales que nous avons étudiées était de 14 % et leur rentabilité des fonds propres en 2016 de 8 % seulement³. Il est manifeste que les entreprises de secteurs complexes et fortement réglementés, comme celui de la banque, doivent choisir avec prudence là où elles décident de rivaliser avec la concurrence, puis s'assurer qu'elles sont suffisamment armées pour affronter les acteurs locaux bien établis.

Examinez de près la feuille de route de vos concurrents

Cela étant, il est risqué de faire preuve d'une prudence excessive dans sa stratégie d'expansion et laisser des concurrents plus agressifs (comme Coca-Cola et Saham Finances) consolider fortement leur position sur des marchés qui semblent hasardeux mais peuvent connaître une croissance rapide dans un futur proche. Les entreprises occidentales se montrent souvent plus prudentes que leurs homologues africaines – et plus timorées que les groupes chinois dont le rayonnement s'étend rapidement à tout le continent. D'après nos sources, environ 70 % des sociétés dont le siège se trouve en Afrique ou en Chine prévoient d'intensifier leur présence sur le continent africain ces prochaines années, contre à peine 40 % des entreprises d'Amérique du Nord.

Pour ne citer qu'un seul exemple de l'ambition des Chinois en Afrique, prenons le cas du groupe CGCOC. Cette énorme entreprise de construction a débuté en Afrique en forant des puits au Nigéria, puis s'est déployée à tous les niveaux de la chaîne de valeur et sur tout le continent. Dès 2017, CGCOC avait implanté des filiales dans vingtquatre pays africains. Ses activités englobent l'immobilier, l'industrie manufacturière, les énergies vertes, l'agriculture et l'exploitation minière. À l'époque où nous écrivons ce livre, le groupe a plus de 250 projets en cours – qui vont d'un projet

d'approvisionnement en eau près de Douala, au Cameroun, à un autre d'énergie éolienne près d'Addis-Abeba.

Lorsque nous avons rencontré à Pékin l'un des hauts responsables du groupe CGCOC, Huang Shiyi, il nous a dit attribuer la rapide expansion du groupe à sa volonté de saisir au plus vite les opportunités, et à sa détermination à coopérer avec à la fois les gouvernements africains et les institutions financières occidentales. Nombre de ses projets actuels sont, en effet, financés par des banques et divers organismes occidentaux. À l'instar de Coca-Cola, l'audacieuse stratégie d'expansion de CGCOC a été rendue possible grâce à un siège social qui acceptait de laisser ses dirigeants en Afrique prendre des risques. « C'est la meilleure chose qui nous soit arrivée, a déclaré Huang Shiyi. Nous avons presque toujours atteint nos objectifs de profits, si bien que nos actionnaires en Chine nous ont laissé prendre seuls les décisions sur le terrain. Ce qui a constitué un énorme avantage commercial – vous ne pouvez pas travailler dans un pays en développement et en référer systématiquement au siège. »

L'ancienne directrice générale du groupe Saham Finances, Nadia Fettah, est tout à fait d'accord : « Nous avons un important portefeuille d'activités dans des petits pays. Au siège, nous ne pouvons donc pas micro-gérer. Nous donnons au contraire à nos dirigeants sur place beaucoup de liberté en nous assurant que ceux que nous engageons pour un tel poste soient de véritables entrepreneurs. » Saham publie des directives sur la façon de diriger une filiale et fournit à chacune d'elles un soutien par des systèmes back-office à la pointe de la technologie. « Au-delà, poursuit-elle, nous laissons nos dirigeants locaux décider de ce qu'il convient de faire et comment. Elle donne l'exemple du Burkina Faso, l'un des pays les plus petits et plus pauvres d'Afrique. Grâce à l'énergie et aux idées des dirigeants locaux qui ont ciblé une clientèle professionnelle mal desservie, c'est devenu l'un des marchés de Saham à la croissance la plus rapide. »

Envisager le Burkina Faso comme le prochain marché porteur vous laisse peut-être sceptique, mais une raison supplémentaire justifie de préférer une stratégie de croissance ambitieuse plutôt que limitée : le besoin de diversifier les risques. C'est un sujet que nous développerons au [chapitre 5](#). Mais pour l'heure, voici les propos sans détours d'un dirigeant d'une société internationale de ressources naturelles que nous jugeons utile de citer : « Nous sommes présents dans une trentaine de pays en Afrique. Nous savons que chaque année, jusqu'à cinq d'entre eux vont s'embraser, mais nos activités seront florissantes dans les vingt-cinq autres. Et depuis plus de vingt ans, nous avons

obtenu d'excellents résultats en Afrique. » Notre propre expérience le confirme. Nous constatons que dès que des entreprises ont réussi dans trois à cinq pays africains, il leur devient plus facile de se développer et les risques diminuent généralement. Au sein d'un portefeuille plus vaste et diversifié géographiquement, un choc politique ou financier inattendu dans un pays peut être compensé par une activité prospère ailleurs.

Outil de navigation n° 2 : Identifier les marchés prioritaires pour votre secteur d'activité

Dans un continent à l'échelle de l'Afrique, avec une telle complexité géographique, n'ayez aucun état d'âme lorsque vous donnez la priorité aux marchés sur lesquels vous concentrerez vos investissements et focaliserez l'attention de la direction. Une fois encore, Coca-Cola s'avère un exemple éloquent. Même s'il est actuellement présent sur tout le continent, il n'a pas adopté une approche unique envers les différents marchés africains. Bien au contraire, l'équipe dirigeante d'Alex Cummings a évalué la taille du marché et les perspectives de croissance de chacun des cinquante-quatre pays. Elle en a retenu dix pour ses priorités de croissance : l'Égypte, l'Éthiopie, le Ghana, le Kenya, le Maroc, le Mozambique, le Nigéria, l'Afrique du Sud, la Tanzanie et l'Ouganda. Dans chacun d'eux, Coca-Cola s'est axé sur les métropoles qui s'octroyaient la part du lion du PIB national, comme Lagos, Abuja et Port Harcourt au Nigéria. « Une stratégie centrée sur les grandes agglomérations relevait du bon sens, nous a expliqué Alex Cummings, car vu le grand nombre de fabricants qui utilisaient des bouteilles en verre consignées, les villes étaient tout simplement plus faciles d'accès. »

Mais qu'en était-il des quarante-quatre pays africains et des milliers de bourgades qui *n'étaient pas* sur la liste des priorités de Coca-Cola ? Dans les pays plus petits, le groupe a proposé une gamme limitée de produits et de conditionnements. Dans le Liberia natal de Cummings, par exemple, le groupe vendait ses sodas, jusqu'à récemment, uniquement dans des bouteilles en verre consignées. En revanche, sur les marchés prioritaires, il proposait également les canettes et les bouteilles en plastique familières aux consommateurs occidentaux et produisait un choix plus vaste de marques, comme l'eau Dasani et les jus Minute Maid.

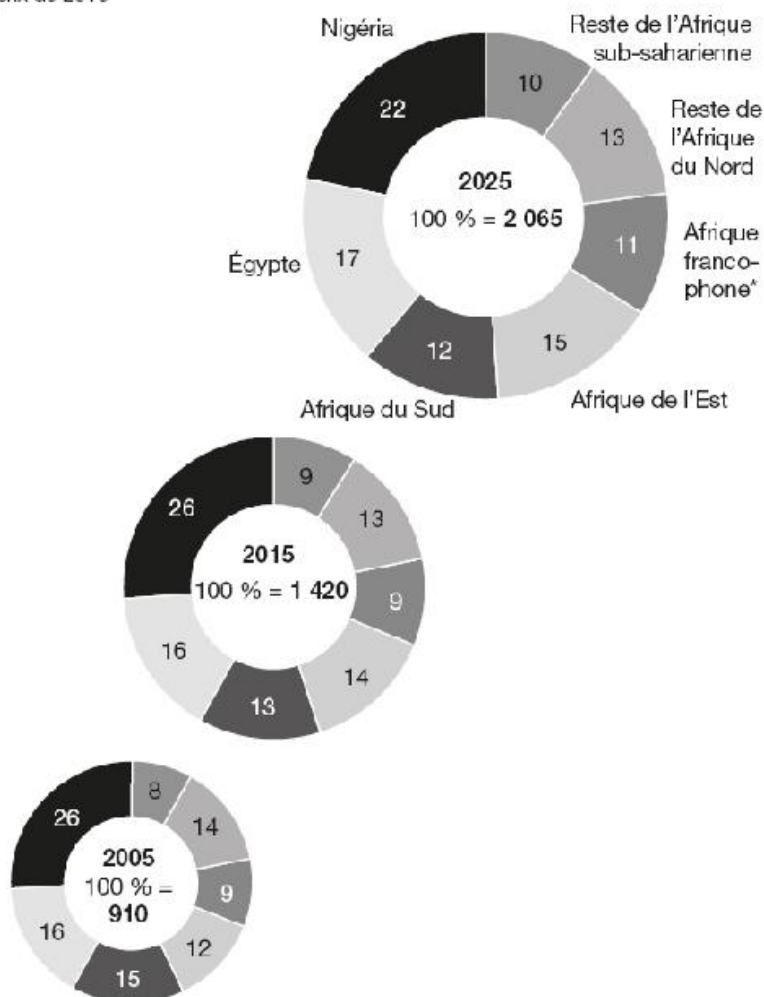
Ne pariez pas sur les marchés porteurs d'aujourd'hui, mais sur ceux de demain

Comme le suggère l'expérience de Coca-Cola, la construction d'un portefeuille africain fructueux dépend grandement du choix judicieux

des pays. Mais ce n'est souvent que le point de départ, car désormais, les entreprises qui envisagent sérieusement de s'implanter en Afrique ne doivent pas juste tenir compte du pouvoir d'achat des pays, mais également de l'évolution de leur courbe de croissance. Par exemple, le PIB annuel par habitant varie entre environ 10 000 dollars pour les classes moyennes en Afrique du Sud et en Tunisie, 1 500 dollars au Kenya et en Zambie, et moins de 500 dollars dans la RDC. Plusieurs des économies dont la croissance est la plus rapide se trouvent en Afrique, notamment l'Éthiopie dont le PIB a augmenté selon un taux de croissance annuel moyen de près de 10 % entre 2014 et 2017⁴. Le développement de pays comme la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Rwanda et la Tanzanie a été pratiquement aussi rapide, tandis qu'au contraire, deux des plus importantes puissances économiques, le Nigéria et l'Afrique du Sud, ont subi un ralentissement ces dernières années. Par conséquent, les tendances de la demande sont en train de changer : l'Afrique de l'Est ainsi que l'Afrique centrale et l'Afrique de l'Ouest francophones devraient accroître sensiblement leur part de la consommation générale d'ici à 2025, alors que celle de l'Afrique du Sud chutera. Le Nigéria demeure une composante essentielle dans la plupart des portefeuilles africains : il représente près d'un quart de la consommation totale du continent (voir [figure 3.3](#)).

La consommation augmente beaucoup plus vite dans certaines parties de l'Afrique

Consommation totale des ménages par région, en %, en milliards de dollars, prix de 2015



*Inclut 15 pays en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale ; exclut l'Afrique du Nord et l'Afrique de l'Est.

FIGURE 3.3

Source : Oxford Economics : IHS ; Banque africaine de développement ; analyse du McKinsey Global Institute.

D'après notre enquête auprès de dirigeants, une nouvelle génération de marchés africains porteurs a éveillé l'intérêt d'entreprises locales, mais demeure toujours hors des écrans radar de la plupart des multinationales basées à l'étranger. Ces valeurs montantes sont

notamment la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie et le Ghana – ce que les dirigeants vivant en Afrique citent deux fois plus comme des pays de priorité absolue que leurs homologues internationaux. En revanche, si près de la moitié des non-Africains ayant répondu à notre sondage nous ont déclaré que l'Afrique du Sud était le pays offrant à leur société les meilleures opportunités de croissance, seulement 27 % des Africains interrogés à ce sujet sont d'accord. Lorsque vous réfléchirez à votre stratégie africaine, nous vous incitons à en tenir compte : concentrez-vous plus sur les marchés de demain que sur ceux d'aujourd'hui.

Pensez en termes de villes, pas uniquement de pays

La décision de Coca-Cola d'axer sa priorité sur les grandes agglomérations et d'adopter une approche plus modeste envers les consommateurs des villages ruraux est logique : « Pensez villes, pas juste pays » devrait être un mantra lorsque vous réfléchissez à un ancrage géographique ainsi qu'à la manière de réussir en Afrique. Comme nous l'avons fait remarquer au [chapitre 1](#), la population africaine devrait quasiment doubler d'ici à 2050 – et plus de 80 % de cette croissance aura lieu dans les villes⁵. Chaque année, au cours des deux décennies à venir, 24 millions d'Africains en moyenne partiront vivre en ville. En 2030, l'Afrique comptera pratiquement 90 métropoles d'au moins un million d'habitants. Le nombre de mégapoles de 5 millions d'habitants fera plus que doubler, passant de six à dix-sept. D'après les données des Nations unies, la population de Lagos, la ville d'Afrique à la croissance démographique la plus rapide, se développe à raison du chiffre étonnant de 77 naissances par heure⁶.

L'urbanisation rapide justifie pleinement que les entreprises dont le consommateur est au cœur de leur activité privilégient les villes en tant qu'axe central de leur stratégie de croissance. Il existe une autre raison tout aussi pertinente : les revenus des populations urbaines sont nettement supérieurs à ceux de leurs compatriotes ruraux. De fait, dans les grandes villes africaines, le pouvoir d'achat par habitant est quasiment le double de la moyenne dans leur pays. À Nairobi et dans les villes nigérianes d'Abuja, d'Ibadan, de Lagos et de Port Harcourt, la consommation par habitant est pratiquement trois fois supérieure à la moyenne du pays. Et la consommation des trois plus grandes métropoles d'Angola et du Ghana représente plus de 65 % de la

consommation nationale. L'ensemble des dépenses des ménages africains se concentre bel et bien sur un petit nombre de centres urbains – en Afrique, soixante-quinze villes seulement comptent pour près de la moitié de la consommation totale du continent. Avec l'urbanisation qui progresse à grands pas, leur part dans les dépenses ne fera que croître⁷.

Ressources naturelles : choisissez le segment gagnant

Dans le secteur des ressources naturelles, les entreprises devront définir leur objectif stratégique de développement en fonction du potentiel et de la facilité d'extraction des matières premières retenues. Pour les sociétés minières et les acteurs de l'industrie pétrolière et gazière, cette tâche est rendue d'autant plus complexe en raison de l'ampleur même des richesses du sous-sol africain et du fait qu'une grande partie des ressources minières reste encore à découvrir. Comme nous l'avons vu dans la première partie, la croissance dans le domaine précis du pétrole et du gaz proviendra d'un ensemble de plus en plus hétéroclite de nations. Dans la chaîne de valeur agricole, les entreprises devront, elles, avoir une parfaite connaissance de la répartition et de la productivité des terres arables africaines, et des conséquences sur ces dernières de facteurs tels que le réchauffement climatique. Leur choix géographique dépendra de l'emplacement des ressources, mais il leur faudra également comprendre comment évoluent le cadre réglementaire et l'environnement concurrentiel sur chaque marché où elles seront présentes.

Prenons l'exemple du groupe SIFCA en Côte d'Ivoire. En partenariat avec Michelin, il est devenu l'un des plus gros producteurs au monde de caoutchouc naturel avec des plantations et des sites industriels dans son pays d'origine, mais également au Ghana, au Liberia et au Nigéria. Il est en outre parvenu à une position prééminente dans l'huile de palme, un produit dont la demande ne cesse d'augmenter en Afrique. Il a créé en Côte d'Ivoire d'immenses plantations pour cette matière première, ainsi que la plus importante raffinerie d'huile de palme du continent, et il exporte cette huile dans toute l'Afrique de l'Ouest. En outre, il s'est associé au groupe singapourien Wilmar International afin de cultiver des palmiers à huile au Ghana et d'y extraire l'huile de palme. Il envisage d'accroître sa production au Nigéria.

Bien que SIFCA ait été un temps un acteur majeur du marché du

cacao, ce groupe a dû se reconvertir lorsque des concurrents internationaux comme l'américain Cargill ont intensifié leur présence en Afrique de l'Ouest. L'ancien directeur général de SIFCA, Jean-Louis Billon, nous a expliqué : « Autrefois, la Côte d'Ivoire était un marché relativement protégé, mais la déréglementation a entraîné l'arrivée des acteurs majeurs du cacao et, de ce fait, la chute de son prix. Nous ne pouvions tout simplement pas rivaliser avec eux et avons enregistré, en 2000, notre plus grosse perte. » Cette expérience a fait réfléchir SIFCA qui a alors choisi les pays et les matières premières les plus opportuns pour son développement. Le groupe a choisi avec le plus grand soin ses implantations géographiques et les produits qui pouvaient lui permettre de soutenir la concurrence et il a trouvé de puissants partenaires étrangers afin de renforcer sa position. « Lorsque vous avez un partenaire actif sur le marché international, cela facilite considérablement la tâche, nous a déclaré Jean-Louis Billon. Tandis que nos partenaires internationaux ont bénéficié de nos connaissances locales, nous avons tiré parti de leur expertise. » Par exemple, l'association de SIFCA avec Wilmar International a considérablement stimulé sa production d'huile de palme.

Outil de navigation n° 3 : Définir comment gagner en puissance et en pertinence là où vous avez décidé de vous développer

Tracer la feuille de route de votre stratégie est la première étape importante pour vous assurer de réussir en Afrique – mais vous avez également besoin d’une approche bien définie quant à la manière dont vous atteindrez la pertinence, monterez en puissance et fidéliserez vos clients dans chaque territoire où vous déciderez de vous implanter. Comme le montre l’expérience de Coca-Cola, plusieurs critères essentiels sont à prendre en compte.

Le premier est votre marque. « Les consommateurs africains attachent autant d’importance aux marques que n’importe quel autre consommateur », nous a déclaré Alex Cummings. Étant donné que la vie quotidienne impose une plus grande insécurité aux ménages et aux hommes et femmes d’affaires africains qu’à leurs homologues sur des marchés développés, ils sont beaucoup plus sensibles aux marques auxquelles ils font confiance. Comme nous l’a précisé Alex Cummings : « Nous voulions qu’il soit parfaitement clair pour eux qu’ils pouvaient se fier à notre marque, et que nous étions là pour de bon. » Cette philosophie a aidé l’équipe africaine de Coca-Cola à prendre certaines décisions difficiles. En RDC, par exemple, un fabricant voulait mettre le coca dans des bouteilles en plastique standard, et non dans celle emblématique, tout en courbes, du groupe pour que la boisson soit à un prix plus abordable. Coca-Cola a catégoriquement refusé. « Nous avons insisté sur le fait que les normes de notre marque étaient partout les mêmes, nous a expliqué Alex Cummings. L’idée qu’un conditionnement aux spécifications inférieures soit “bien assez bon pour l’Afrique” m’irritait au plus haut point. »

Ils ont dû surmonter une épreuve bien plus difficile lorsque l’épidémie de fièvre Ebola a frappé en Afrique de l’Ouest la Guinée, le Liberia et la Sierra Leone en 2014. La maladie n’a pas seulement décimé des milliers de vies, elle a également dévasté l’économie de ces pays – et l’activité de Coca-Cola. « Alors que tout le monde s’enfuyait, j’ai pris un avion de la société avec mes collègues pour me rendre au Liberia et en Guinée, se souvient Alex Cummings. C’était important que les gens voient que nous nous sentions concernés. » Les ventes ont chuté de 60 %, mais le groupe a veillé à ce que tous les salariés

reçoivent leur salaire à la date prévue et soient informés pour éviter d'être infectés par le virus Ebola. Aucun d'entre eux n'est tombé malade. Coca-Cola a également fourni de l'eau et autres boissons, des vivres et du matériel médical, ainsi qu'une aide financière pour contribuer aux efforts humanitaires de la communauté.

Comme le suggèrent ces témoignages, si Coca-Cola a brillamment obtenu que sa marque soit tant aimée des Africains, cela résulte en partie de l'engagement profond de ses dirigeants : Alex Cummings a embauché une équipe dirigeante africaine à 75 %. « Nous en savions plus sur ce continent que n'importe qui d'autre, nous étions passionnés et nous nous sentions concernés », a-t-il précisé. Cela a déteint sur les centaines de millions de consommateurs du continent. Alex Cummings se rappelle une fête organisée par le groupe pour célébrer son cinquantième anniversaire au Kenya. Un jeune homme s'est approché et lui a demandé le plus sérieusement du monde : « Est-ce que l'on vend également du coca en Amérique ? » Pour Alex Cummings, c'était un signe que le coca était bien devenu un produit local. « C'est alors que j'ai su que nos clients africains avaient vraiment adopté la marque », nous a-t-il dit.

En misant sur la force de sa marque, Coca-Cola a entrepris une deuxième étape cruciale : adapter son offre aux différents consommateurs africains, pays par pays et ville par ville. (Nous traiterons plus en détail ce sujet au [chapitre 4](#).) Sur les marchés africains prioritaires, le groupe a réalisé un exercice minutieux de segmentation de la clientèle, puis a fait évoluer ses produits traditionnels et en a créé de nouveaux afin de cibler chaque segment. Dans les quartiers pauvres de Lagos, par exemple, il a vendu à bas prix le coca dans des bouteilles en verre consignées. Pour les consommateurs des classes moyennes qui faisaient leurs courses dans des supermarchés, il a proposé le coca dans des canettes et des bouteilles en plastique qui sont considérées, dans tout le continent, comme une marque de statut plus élevé et coûtent donc plus cher.

Cette même différenciation a été étendue à sa gamme de marques. Certaines, comme Stoney Tangawizi, sont des boissons gazeuses adaptées à des goûts locaux. D'autres, comme sa gamme de plus en plus diversifiée de jus de fruit et d'eaux, visent les Africains qui, conformément à la tendance actuelle, se préoccupent de leur santé. « Il y a plus d'argent en Afrique que ce que beaucoup croient, nous a dit Alex Cummings. Des catégories comme les jus ne représentent peut-être pas de gros volumes, mais elles permettront de réaliser de gros profits, car les marges sont importantes. »

La troisième étape clé a été d'intensifier la présence de Coca-Cola sur ses marchés – par des acquisitions, des partenariats ou une combinaison des deux. Après avoir identifié ses priorités dans les pays africains, Coca-Cola a examiné attentivement son réseau de partenaires : au Maroc, par exemple, le groupe a changé son embouteilleur. Sur d'autres marchés, renforcer son positionnement local et monter en puissance impliquait d'acquérir de nouvelles marques et usines. La frénésie d'achats qui a ainsi débuté se poursuit aujourd'hui encore. En 2016, par exemple, Coca-Cola a annoncé qu'il mettait sur la table 240 millions de dollars pour entrer dans le capital de la société nigériane CHI de jus et de produits laitiers⁸.

En fonction de votre secteur industriel et de votre point de départ, vous devrez vous aussi déterminer comment vous développer au mieux en Afrique. Afin de parvenir à un rapide rayonnement panafricain, Saham Finances a choisi de racheter le plus grand nombre possible de petites compagnies d'assurance à travers tout le continent. Un autre groupe, Liquid Telecom, est désormais le leader panafricain dans le domaine des infrastructures à haut débit et des services de transmission des données avec plus de 48 000 kilomètres de fibre optique dans douze pays grâce, à la fois, à sa croissance interne et à des acquisitions. Afin de gagner en puissance, il a été disposé à payer le prix fort : en 2017, il a ainsi racheté l'entreprise sud-africaine Neotel pour 430 millions de dollars.⁹

Outil de navigation n° 4 : Identifier et contribuer à créer l'écosystème dont vous avez besoin pour prospérer

Votre stratégie de développement en Afrique devrait également consister à repérer les endroits où vous avez des partenaires de confiance qui peuvent vous aider à réussir – et ceux où il vous faudra investir pour construire votre écosystème commercial. La question fondamentale à se poser sera : *Avec qui allons-nous travailler pour réussir ?* Votre écosystème devra être suffisamment vaste pour vous apporter tous les éléments nécessaires pour mener votre activité : un approvisionnement suffisant en eau et en électricité, un terrain adapté à votre utilisation, un vivier fiable de fournisseurs pour tous vos besoins, des matières premières à des services aux entreprises, et un réseau de distribution qui transporte vos produits dans les villes et les villages du continent.

Pour une entreprise internationale qui investit en Afrique, l'essentiel est souvent de trouver des partenaires locaux qui connaissent la configuration du terrain. C'est l'approche qu'ont adoptée la plupart des multinationales qui figurent dans ce livre. Un exemple, cité précédemment, est celui du singapourien Wilmar International dont l'association avec l'ivoirien SIFCA a permis de développer des opérations très lucratives de production d'huile de palme. Un autre exemple, vu au [chapitre 4](#), est celui de l'américain Kellogg's pour qui l'Afrique est un marché porteur clé, mais qui avait besoin d'une expertise locale pour commercialiser et distribuer ses denrées alimentaires. Ce groupe s'est associé au nigérian Tolaram Africa qui est aussi le distributeur en Afrique de l'Ouest du danois Arla Foods, l'un des plus importants producteurs au monde de produits laitiers¹⁰. Ces entreprises occidentales de biens de consommation ne bénéficient pas uniquement, grâce à Tolaram, d'infrastructures logistiques et de méthodes de vente ayant fait leurs preuves, mais également de sa chaîne d'approvisionnement intégrée et de ses bonnes relations avec les gouvernements africains.

Même les entreprises qui ont une connaissance approfondie de l'Afrique ont besoin d'un écosystème efficace de partenaires locaux – et en paient le prix si cet écosystème laisse à désirer. Prenons l'exemple du sud-africain Public Investment Corporation (PIC) qui

gère les fonds de pension des fonctionnaires du pays. Ce groupe a investi des centaines de millions de dollars dans des sociétés d'autres pays africains, mais certains de ces investissements se sont trouvés en difficulté. Son ancien président Dan Matjila nous a déclaré que cela était « très révélateur ». Il nous a expliqué : « Nous avons découvert par la suite que certaines des entreprises nationales que nous avons mandatées pour exercer les vérifications nécessaires n'avaient pas assez fouillé pour découvrir quelques-uns des problèmes que nous sommes en train de traiter en post-investissement ». Dan Matjila reste néanmoins convaincu que l'Afrique, hors de son pays d'origine, demeure un pari prometteur : « Nous ne battons pas en retraite. Nous sommes en train d'élaborer une approche différente de partenariat. Nous prenons désormais conscience que nous devons être présents sur le terrain dans les pays qui figurent dans notre portefeuille, et actifs au sein de l'entreprise dans laquelle nous investissons, avec une véritable place autour de la table. Cela nous rend plus à même de détecter les risques et de les gérer. »

Comme le suggère cet exemple, il ne suffit pas de choisir les bons partenaires. Il faut également trouver une manière intelligente de les mobiliser en ce qui concerne vos objectifs commerciaux. Une fois encore, Coca-Cola illustre de façon saisissante l'approche requise. « On trouve du coca dans chaque village en Afrique », affirme fièrement Alex Cummings. Afin de parvenir à ce tour de force, le groupe s'est appuyé sur son embouteilleur, son distributeur et ses partenaires de vente, et a conçu son système économique de manière à ce que chacun d'eux ait intérêt à ce que ses produits se retrouvent dans les mains des consommateurs. « Chemin faisant, tout le monde gagne de l'argent, si bien que nous pouvions nous reposer sur notre réseau de distribution pour couvrir les zones rurales tandis que nous nous concentrons sur les villes », nous a expliqué Alex Cummings.

D'autres multinationales ont adopté des approches de distribution similaires – et soutenu l'émergence d'une cohorte d'entrepreneurs africains doués pour la livraison du « dernier kilomètre » de boissons, de produits pharmaceutiques ou d'entretien, de cigarettes et d'une foule d'autres biens de consommation. L'une de ces sociétés, Kaskazi Network, se trouve au Kenya. Son fondateur, Ng'ang'a Wanjohi, a repéré une opportunité dans les lacis des centres-villes et les zones rurales reculées où les habitants font pratiquement toutes leurs courses dans des boutiques difficiles d'accès. Les cinq cents représentants commerciaux de Kaskazi Network livrent à moto dans tout le Kenya les marchandises de multiples entreprises de produits de

grande consommation jusqu'à des boutiques et kiosques informels. L'approvisionnement n'est qu'une partie de la proposition de valeur de Kaskazi Network. Ses représentants commerciaux sont également devenus une source vitale de renseignements sur les marchés, sur la concurrence et les contrefacteurs, de conseils sur les promotions et d'informations expliquant pourquoi un produit perce vite ou lentement¹¹.

Comme nous l'avons mentionné au [chapitre 2](#), du fait d'une mauvaise connectivité dans un grand nombre de villes africaines, les entreprises, en particulier dans le secteur manufacturier, ont parfois beaucoup de mal à trouver des fournisseurs et autres partenaires fiables pour créer et pérenniser une activité à l'échelle. Ainsi l'économiste Paul Collier de l'université d'Oxford nous a-t-il expliqué : « Le miracle de la productivité résulte de la montée en puissance et de la spécialisation. Et les deux vont de pair, car plus vous gagnez en taille et plus la spécialisation est possible. » Cela demande, a-t-il souligné, des *clusters* d'entreprises reliées et opérationnelles. « Afin de gagner en puissance et en spécialisation, vous avez besoin de beaucoup plus de connectivité que si vous agissez juste en solo », a-t-il précisé. Selon lui, « l'expansion urbaine » a entravé le développement des *clusters*, ce qui explique en partie pourquoi l'Afrique a mis du temps à prendre son essor au sein des industries manufacturières internationales. Et la rareté des terrains industriels, a-t-il ajouté, ne fait qu'accentuer ce problème : « Le foncier est probablement le marché qui va le plus mal dans les villes africaines. »

Lorsque vous créez votre propre écosystème, vous devez réfléchir attentivement à la façon de contourner ces obstacles. Une approche consiste à choisir des villes et des pays où la connectivité est la meilleure et où se forment des *clusters* de fournisseurs et de partenaires commerciaux. Donald Kaberuka, ancien président de la Banque africaine de développement, désigne son Rwanda natal comme l'un de ces pays. D'excellents moyens de transport, des réglementations aux formalités simplifiées et la priorité du gouvernement sur l'éducation et la formation ont fait de cette nation d'Afrique de l'Est un *cluster* commercial naturel. « Au Rwanda, nous avons bâti les entreprises les unes après les autres, nous a-t-il déclaré. Nous sommes en train de construire une chaîne de valeur qui pourrait un jour permettre l'implantation de grandes entreprises comme Boeing. »

Une autre approche consiste à localiser votre entreprise dans l'une de ces nouvelles, et nombreuses zones industrielles d'Afrique –

plusieurs d'entre elles ont été réalisées à l'écart des grands centres urbains dans le cadre de partenariats entre les gouvernements et le monde des affaires. Hawassa en Éthiopie (voir le [chapitre 2](#)) est l'une d'entre elles. La stratégie de l'Éthiopie consistant à créer une zone de production textile internationale dans ce coin autrefois perdu semble fonctionner, d'autant qu'elle s'accompagne d'investissements dans des infrastructures telles qu'aéroports, autoroutes et une liaison ferroviaire moderne menant au port de Djibouti. (En fait, comme le fait remarquer Donald Kaberuka, l'Éthiopie et Djibouti « ne forment plus qu'une seule et même région » pour les industriels.) Selon une étude du McKinsey Global Institute réalisée en 2017, les importantes entreprises internationales du textile considèrent l'Éthiopie comme le pays le plus attractif pour de futures opportunités d'approvisionnement – devant des concurrents asiatiques tels que le Bangladesh et le Vietnam¹².

Plusieurs autres *clusters* industriels bien établis réunissent des fournisseurs, des infrastructures et des salariés compétents. Au Maroc, par exemple, Tanger comprend désormais une florissante zone de libre-échange inaugurée au début des années 2000 faisant partie d'un programme industriel soutenu par le gouvernement. La pièce maîtresse de ce dispositif a été la création de zones économiques centrées sur l'exportation desservies par des infrastructures de très haut niveau et situées à proximité des principaux ports. Le Maroc a mis en place des mesures incitatives financières significatives pour les industriels qui investissent dans ces zones, notamment l'exemption de l'impôt sur les sociétés durant les cinq premières années (et un taux d'imposition unique de 8,75 % pour les vingt années suivantes), ainsi que des exemptions de droits de douane, de TVA, d'impôts locaux et de charges sociales.

Actuellement, Tanger Automotive City accueille plus de trente multinationales – dont une usine automobile Renault d'un milliard de dollars où plus de 270 000 véhicules ont été produits en 2016 grâce à environ 8 000 salariés. Cette dernière offre au fabricant français l'accès, à la fois, à l'Europe et au Maroc où ses marques occupent sur le marché une position de premier plan. C'est également une porte d'entrée sur le reste de l'Afrique du Nord. Tanger Automotive City est devenue un centre de formation ainsi que de recherche sur la prochaine génération de technologies numériques en raison de l'esprit de compétition et de collaboration qui règne entre les diverses entreprises qui y sont implantées¹³.

Bien évidemment, les hubs projetés n'ont pas tous décollé, et les

entreprises qui envisagent de s'y installer doivent en évaluer soigneusement le potentiel. En particulier, l'expérience africaine des zones économiques spéciales (ZES) qui offrent des conditions simplifiées d'accès au foncier et aux infrastructures, ainsi que d'avantageuses réglementations commerciales et sociales, s'est révélée décevante. La Banque mondiale a décrit les ZES africaines comme « n'atteignant pas leurs objectifs » comparées à leurs homologues d'Asie et d'Amérique latine¹⁴. Concernant le développement de ces ZES, les nations africaines ont trop souvent adopté l'approche « construisons-la et voyons ce qu'il en ressort ». En revanche, des zones ayant ciblé un pôle de compétitivité – comme Tanger Automotive City et Hawassa – ont rencontré un franc succès¹⁵. Choisissez donc avec le plus grand soin le *hub* industriel à même de favoriser la croissance de votre entreprise.

Précisons que les hubs de premier plan ne sont pas tous le fruit d'une décision gouvernementale. Lorsque vous chercherez le meilleur écosystème pour votre activité, ne négligez pas les *clusters* industriels apparus de façon informelle. Au Kenya, par exemple, un florissant pôle informatique et télématique s'est développé près de Nairobi sur Ngong Road. iHub, un incubateur et un espace de coworking au coeur de Nairobi, a accueilli une centaine de start-up dans les nouvelles technologies au cours des sept dernières années¹⁶. L'une d'elles est iCow qui propose une application aidant les agriculteurs à s'informer et à gérer leur élevage de volailles, de bétail et les autres aspects de leur activité. À l'autre extrémité du spectre, IBM a implanté dans la capitale un laboratoire de recherche pour un montant de 10 millions de dollars. Google, Microsoft et Intel sont également présents dans cette mégapole.

La croissance rapide des économies africaines locales et nationales offre d'énormes opportunités. Lorsque des entreprises envisagent de pénétrer ces marchés ou de se développer sur le continent, leur stratégie de portefeuille en matière de positionnement géographique doit reposer sur l'examen attentif de la situation actuelle et de son évolution, ainsi que sur l'environnement concurrentiel en constante mutation. Choisir les villes et les pays où vous serez en meilleure posture pour vous implanter n'est que le point de départ pour tracer la feuille de route de votre stratégie en Afrique. Vous avez également besoin d'une planification claire pour monter en puissance et renforcer

votre pertinence locale sur les marchés africains que vous aurez retenus, et pour trouver les partenaires qui vous aideront à vous imposer sur chacun d'entre eux.

- 1« Saham Group Becomes a Pan-African Investment Fund and Sells Its Insurance Business to Sanlam », *BusinessWire*, 8 mars 2018 (en anglais).
- 2Jacques Bughin *et al.*, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).
- 3Mutsa Chironga *et al.*, *L'Éveil des lions : croissance et innovation dans la banque de détail en Afrique*, McKinsey & Company, février 2018.
- 4Elena Holodny, « The 13 Fastest-Growing Economies in the World », *Business Insider*, 12 juin 2015 (en anglais).
- 5Robert Muggah et David Kilcullen, « These Are Africa's Fastest-Growing Cities—and They'll Make or Break the Continent », *Forum économique mondial*, 4 mai 2016, <https://www.weforum.org/agenda/2016/05/africa-biggest-cities-fragility/> (en anglais).
- 6Joe Myers, « These Are Africa's Fastest-Growing Cities », *CNBC Africa*, 25 mai 2016 (en anglais).
- 7*Ibid.*
- 8Maggie Fick, « Coca-Cola Buys Stake in Nigerian Juice and Dairy Company CHI », *Financial Times*, 30 janvier 2016 (en anglais).
- 9Toby Shapshak, « Liquid Telecom to Be Largest Pan-African Broadband Network with Neotel Purchase », *Forbes*, 28 juin 2016 (en anglais).
- 10« Arla Foods, Tolaram Group Partner to Market Dano Milk », *Beverage Industry News*, 19 novembre 2015 (en anglais).
- 11Dinfin Mulupi, « Informal Retail 'A Market You Can't Afford to Ignore' », *How We Made It in Africa*, 12 janvier 2015, <https://www.howwemadeitinafrica.com/informal-retail-a-market-you-cant-afford-to-ignore/45983/> (en anglais).
- 12Achim Berg *et al.*, *The Apparel Sourcing Caravan's Next Stop: Digitization*, McKinsey & Company, septembre 2017 (en anglais).
- 13Jacques Bughin, Levente Jánoskúti et András Havas, *The Next Gold Medal: How Hungary Can Win the Productivity Race in the Digital Age*, McKinsey & Company, septembre 2016 ; Eduardo Zachary Albrecht et Betty Chemier, « Tanger Med: Renault's Investment in Morocco », *Fair Observer*, 6 juillet 2014 ; Elizia Volkmann, « ench Connection Nurturing Morocco's Auto Industry », *Wards Auto*, 12 avril 2016 ; site Web du groupe Renault, <https://group.renault.com/groupe/implantations/nos-implantations-industrielles/usine-tanger/> ; site Web de Tanger Automotive City, www.tac.ma/fr (en anglais sauf ce dernier et celui de Renault).
- 14Thomas Farole, *Special Economic Zones in Africa*, Banque mondiale, 2011, <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2268>.
- 15Irene Yuan Sun, Kartik Jayaram et Omid Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* juin 2017 (en anglais).
- 16Matina Stevis, « Kenya's Tech Hub Gets a Makeover », *Wall Street Journal*, 11 avril 2017 (en anglais).

Chapitre 4

Repensez un business model innovant

En 2015, Kellogg's faisait les gros titres en investissant 450 millions de dollars dans Tolaram Africa, une entreprise nigériane pratiquement inconnue en Occident. John Bryant, P-DG du groupe agroalimentaire américain, annonçait alors un partenariat à long terme et une participation à hauteur de 50 % dans la société de commerce et de distribution de Tolaram en Afrique de l'Ouest. Il déclarait à l'époque : « Étant donné la croissance explosive de cette région, l'Afrique subsaharienne constitue une formidable opportunité pour notre groupe. Tolaram Africa a mis sur pied une activité très prospère autour de produits de grande consommation ; c'est aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises agroalimentaires du Nigéria. Ce partenariat scelle une union stratégiquement excellente pour Kellogg's¹. »

Pour comprendre les avantages que retire Kellogg's de cette alliance, étudions la remarquable histoire du produit phare de Tolaram, les modestes nouilles instantanées Indomie, aujourd'hui l'un des plats les plus appréciés du Nigéria. Vendue en sachets individuels pour l'équivalent de moins de 0,20 dollar, la marque jouit d'une notoriété quasi universelle et regroupe autour d'elle 150 000 fans. Elle est si bien ancrée dans la société nigériane que les Nigériens seraient surpris si on leur rappelait que les pâtes ne font pas partie de leur alimentation traditionnelle et que Tolaram n'existe que depuis une trentaine d'années dans leur pays². (Il s'agit à l'origine d'un groupe asiatique, dont la société mère a son siège à Singapour.)

Dufil Prima Foods, la société détenue par Tolaram qui produit les nouilles Indomie, a introduit celles-ci sur le marché nigérien en 1988. Le pays était à l'époque sous domination militaire et le revenu par habitant était d'à peine 250 dollars, quatre Nigériens sur cinq vivant alors avec moins de 2 dollars par jour. Dans ces circonstances, l'entreprise a entrevu l'occasion d'alimenter une nation entière grâce à un produit abordable et pratique – créant, de ce fait, une nouvelle catégorie de consommation. Les Nigériens, dans leur grande majorité,

n'avaient jamais mangé ni même vu de pâtes. Beaucoup pensaient qu'on leur vendait des vers. Pourtant, ces nouilles nouvellement proposées dans le pays ont immédiatement trouvé un vaste marché : prêtes en moins de trois minutes et associées à un oeuf, elles composent un repas nutritif bon marché. Le groupe est rapidement passé de l'importation à la fabrication locale. Comme nous le disait Deepak Singhal, le directeur général de Dufil Prima Foods : « Nous avons créé un aliment pertinent pour le Nigéria et, en dix à quinze ans, notre marque s'est fait un nom, connu de tous. »

De l'autre côté du continent, au Kenya, une autre entreprise a connu une croissance tout aussi impressionnante, reposant également sur une innovation fondamentale. Equity Bank est née, en 2004, d'une petite société de crédit immobilier comptant alors à peine plus de 400 000 clients. Aujourd'hui, elle en a plus de 12 millions dans toute l'Afrique de l'Est. En 2017, son actif dépassait les 5 milliards de dollars et son bénéfice avant impôts s'élevait à 270 millions de dollars³.

James Mwangi, son directeur général, nous a éclairés sur la raison d'être du groupe : il s'agit de « résoudre un problème social : le manque d'accès aux services financiers ». Un problème profondément ancré dans son vécu personnel : « J'ai grandi dans une région rurale et ma propre mère ne possédait pas de compte bancaire. L'agence la plus proche était à cinquante kilomètres et le montant minimal de dépôt à l'ouverture correspondait à plusieurs années de ses revenus. Ma mère aurait par ailleurs été intimidée par les banques, avec leurs sols en granit, leurs longues files d'attente et leurs fonctionnaires en tenue officielle. » Pire encore, les banques imposaient souvent par leur règlement un délai de sept jours entre les retraits. « Si vous aviez déjà effectué un retrait un jour, vous ne pouviez plus ensuite retirer d'argent de votre compte, même si votre enfant tombait malade le lendemain, raconte James Mwangi. Les banques ne comprenaient tout simplement pas les besoins financiers des petites gens. »

La réponse logique des Kenyans était de conserver leur argent sous leur matelas – moins d'un adulte sur dix détenait un compte bancaire au début du 21^e siècle. Aujourd'hui, grâce en grande partie aux innovations d'Equity Bank, la proportion atteint les deux tiers. « Nous savions que nous devions répondre aux besoins de gens comme ma mère, explique son directeur général. Nous voulions donner un visage humain à la banque en inventant un concept : que la banque soit comme une place de marché où les gens se sentiraient chez eux. Nous avons éliminé les soldes minimaux élevés, créé des produits

abordables et, plus important encore, nous les avons mis à disposition là où les gens vivent. » Bien avant l'avènement des comptes bancaires accessibles en ligne *via* un téléphone portable, Equity Bank avait déjà lancé ce qu'elle appelait la « banque ambulante ». Elle avait inventé des mini-guichets, tenant à l'arrière d'une Land Rover qui sillonnait le Kenya rural de village en village. L'innovation la plus connue d'Equity Bank, cependant, reste son modèle d'antennes bancaires : elle a accredité comme agents bancaires, dans tout le pays, plus de trente mille petits commerces à même de collecter des dépôts et de délivrer des espèces. « Cela a vraiment amené les services bancaires dans chaque village, jusqu'au dernier kilomètre », confirme encore James Mwangi.

Aujourd'hui, l'application Equitel, lancée en 2015 par Equity Bank, a fait évoluer celle-ci des Land Rover à la vraie banque mobile. En 2017, Equitel gère la grande majorité des transactions au comptant et des décaissements de prêts de la banque, tout en ajoutant à sa plateforme des services d'assurance et de courtage. Equity Bank regarde déjà vers des innovations futures : « Nous envisageons les réseaux sociaux comme le prochain canal de diffusion des services bancaires, nous a rappelé James Mwangi. Notre prochaine grande cible réside dans l'innovation au niveau des réseaux de distribution. »

Nous avons souligné au [chapitre 1](#) l'importance qu'il y a, pour réussir en Afrique, à déployer des mesures stratégiques audacieuses permettant de saisir les opportunités de croissance sur les marchés aussi bien B2C que B2B, de se différencier de la concurrence et d'atteindre une productivité exceptionnelle. Indomie et Equity Bank illustrent bien ces changements. Les deux sociétés ont suivi une stratégie d'innovation régulière et systématique afin de répondre aux besoins non couverts des consommateurs et des entreprises en Afrique. Leur expérience, ainsi que celle d'autres sociétés à forte croissance sur l'ensemble du continent, met en évidence les quatre démarches clés ci-après en matière d'innovation. Nous vous conseillons de les placer au cœur de votre stratégie.

Créer des produits et services qui répondent aux besoins encore non satisfaits du continent.

Repenser votre business model pour faire preuve d'un réel engagement auprès des clients.

Adopter une attitude *lean* pour rationaliser les coûts et réduire les prix.

S'engager dans les nouvelles technologies pour déclencher la prochaine vague d'innovations.

Démarche innovante n° 1 : Créer des produits et services qui répondent aux besoins encore non satisfaits du continent

L'une des caractéristiques communes aux innovateurs tels que Tolaram et Equity Bank réside dans la création de nouveaux produits et services – voire de catégories de produits et services – axés sur les besoins, les goûts et le pouvoir d'achat des Africains. Notre enquête auprès des dirigeants d'entreprises laisse penser que la réussite en la matière est un facteur clé pour les entreprises d'Afrique souhaitant se démarquer par leurs performances. Dans celles dotées d'une croissance rapide et de niveaux élevés de rentabilité, 44 % des personnes interrogées ont déclaré comme principal objectif de leur stratégie de croissance en Afrique soit le lancement de nouveaux produits ou services, soit l'adaptation de produits existants aux besoins et préférences des clients africains. Dans les autres entreprises, moins de 30 % pensaient de cette manière.

Les nouilles Indomie étaient une innovation classique, répondant à un besoin que les consommateurs peinaient à combler. Tolaram ne s'est pourtant pas arrêté là : le groupe est désormais en quête de nouvelles opportunités qui répondraient à des besoins non couverts dans toute l'Afrique. Autre innovation : la création d'une version conditionnée de la collation ouest-africaine traditionnelle appelée « chin chin ». Celle-ci résulte de l'urbanisation rapide de l'Afrique et de la jeunesse de sa population. « Le chin chin est un plat de la cuisine familiale, fait maison, explique le directeur général. Or, de nos jours, les jeunes des villes comptent sur leurs grands-parents pour le leur envoyer du village. Nous avons donc recréé un produit conditionné au goût similaire. Nous l'avons localisé et personnalisé pour l'adapter au marché. » Les nouilles Indomie ont, elles aussi, été adaptées et africanisées : Tolaram a ajouté à son produit d'origine asiatique des épices locales pour ravir les palais ouest-africains.

Dans bien d'autres domaines, des pionniers inventent en Afrique des solutions correspondant à certains besoins spécifiques – dont la construction de logements abordables, un défi crucial dans ses villes à croissance rapide. LafargeHolcim, cimentier international présent sur tout le continent, a mis au point un nouveau procédé permettant aux constructeurs de façonner des briques composées en grande partie de

terre. Le groupe affirme réduire ainsi le coût de construction d'une maison de 20 à 40 %. L'entreprise offre à ses clients une formation, le matériel de fabrication des briques et des plans types pour des habitations de base. Son innovation s'attache en fait à rendre ses produits cimentiers abordables pour des clients à faibles revenus, mais elle s'inscrit aussi plus largement dans un engagement de responsabilité sociale. L'entreprise a contribué en partenariat avec ONU-Habitat et plusieurs agences de développement internationales à la création de la plate-forme « Affordable Housing Hub ». Cette initiative fait oeuvre de pionnière dans les domaines de la construction et du financement de logements dans des pays comme le Ghana, le Mali et le Maroc⁴.

Si l'Afrique a un besoin de simples briques en terre, elle en présente un tout aussi crucial pour un large éventail de produits et accessoires high-tech tels que les smartphones. Tecno, le fabricant de téléphones portables chinois, parvient à doter les siens des toutes dernières technologies, pour un prix de vente grand public inférieur à 50 dollars, alors même que les téléphones sont adaptés aux clients africains et comprennent notamment une application photo conçue pour mieux saisir les nuances plus sombres de la peau. En Éthiopie, Tecno a été la première grande marque de portables à proposer un clavier en amharique, la langue officielle du pays. Le groupe prospère sur l'ensemble du continent où il a acquis 25 à 40 % des parts de marché dans plusieurs pays d'Afrique de l'Est malgré la concurrence des plus grandes multinationales. Il comble ainsi à grands pas le retard accumulé dans le domaine des smartphones⁵.

L'Afrique a en outre un besoin croissant en cartes sécurisées par une puce et un code, telles que celles à débit immédiat ou de crédit utilisées par MasterCard ou Visa. Kofo Akinkugbe, ancienne banquière installée au Nigéria, a détecté cette carence : malgré une pénétration en forte croissance de la bancarisation, l'Afrique subsaharienne n'avait toujours pas de fabricant local de cartes à puce qui soit certifié internationalement. Elle a en réponse lancé SecureID, en 2005 : « Je voyais là un immense espace totalement vierge. Les banques délivraient de plus en plus de cartes, mais l'écosystème en la matière était tout entier porté par des importateurs qui ne respectaient pas les meilleures pratiques internationales que les banques étaient en droit d'attendre. »

SecureID a surmonté de nombreux aléas pour construire aux environs de Lagos une usine ultramoderne de fabrication de cartes à puce. Le plus dur a sans doute été de gagner la confiance des

émetteurs de cartes au niveau mondial : « Étant donné la réputation du Nigéria en matière de fraude, obtenir les certifications Master-Card, Visa et American Express était une véritable gageure », nous rappelle Kofo Akinkugbe. Sa société a donc investi pour bâtir une usine conforme aux spécifications internationales les plus rigoureuses, avec contrôle d'accès biométrique, vidéo-surveillance et système de cybersécurité testé par sa propre équipe de pirates, mais également usine de traitement des eaux pour alimenter les équipements sophistiqués du site et dispositif de dépoussiérage de l'environnement de production. À la visite des installations flambant neuves, dépourvues de toute fenêtre sur l'extérieur, nous aurions pu tout aussi bien nous croire à Dallas ou à Francfort. Pourtant, le personnel habillé d'une élégante tenue était bien à 95 % nigérian. Les émetteurs de cartes étaient tout aussi impressionnés, et ont certifié l'usine en six mois.

Aujourd'hui, SecureID produit plus de 30 millions de cartes à puce par an et compte parmi ses clients de nombreuses banques globales et locales. Sa fondatrice perçoit pléthore de besoins encore à couvrir. Son groupe fournit déjà des cartes SIM aux opérateurs de téléphonie mobile et a renforcé sa capacité de production pour fabriquer passeports, cartes d'identité et permis de conduire sécurisés, alors que ces produits étaient depuis toujours importés depuis d'autres continents, ce qui occasionnait de lourdes dépenses pour les services publics et beaucoup d'inconvénients pour les citoyens. Selon les propres mots de Madame Akinkugbe : « Les quotidiens regorgeaient d'articles sur le thème : "J'ai demandé mon permis de conduire il y a deux ans, et je ne l'ai toujours pas." Alors que dès que le gouvernement nous eut désignés pour imprimer les cartes de permis de conduire dans notre usine locale, nous pouvions les remettre aux conducteurs en une à deux semaines, et économiser d'importantes quantités de devises au pays. »

Démarche innovante n° 2 : Repenser votre business model pour faire preuve d'un réel engagement auprès des clients

L'innovation d'Equity Bank qui convertissait des milliers de commerçants en antennes bancaires était une initiative brillantissime concernant le dernier kilomètre de livraison. Les entreprises de presque tous les secteurs sont confrontées au problème posé par « le dernier kilomètre ». L'Afrique est un continent immense, pénalisée par l'insuffisance de ses infrastructures de transport et de communication. Des millions de personnes ne disposent pas d'adresse postale officielle, ni même d'un nom de rue. Si l'anglais ou le français restent les langues communes de bien des grandes villes, beaucoup de ruraux parlent uniquement leur dialecte local, sur un continent qui en compte plus de 1 000. Le Nigéria possède à lui seul plus de 500 idiomes, le Cameroun 250 et le Kenya 68.

Lorsque nous avons rencontré James Mwangi, il nous a raconté comment son équipe avait façonné son modèle d'antennes bancaires : « Nous nous sommes demandé comment recourir aux commerçants comme points de vente pour servir nos clients. Il nous a fallu six ans pour convaincre la Banque centrale que les commerçants pouvaient accepter des espèces comme des agents bancaires ; mais dès son accord donné, nous avons pu multiplier notre réseau par mille. En conséquence, ajoutait-il, les services bancaires sont maintenant des produits comme les autres, en concurrence avec le sucre et le sel. » Ce modèle d'« agence bancaire » a également démystifié l'ensemble du secteur : « Nos agents ne parlent pas aux clients dans le jargon bancaire, ils parlent comme des gens normaux. » Les agents en ont également tiré des avantages. « Nous avons aidé ces trente mille commerçants à se professionnaliser, faisait remarquer notre interlocuteur. Ils sont devenus des propriétaires-gérants d'antennes bancaires rémunérés à la commission. La richesse a ainsi pu, à son tour, être redistribuée dans le pays. »

Margaret Wanjiku, gérante d'une pharmacie dans une banlieue de Nairobi et l'une des nombreuses guichetières d'Equity Bank, nous indiquait servir typiquement entre vingt et cinquante clients bancaires chaque jour, principalement pour des opérations de retrait et de dépôt en espèces : « Vers la fin du mois, une centaine de clients peuvent se

présenter en quelques jours. » Cette fréquentation l'a aussi aidée à développer l'activité de sa pharmacie. Les clients apprécient la commodité du modèle : « Il y a des agences Equity Bank tout simplement partout, et vous pouvez donc vous rendre dans n'importe laquelle », déclarait un client de la pharmacie. Pour un autre, petit marchand des rues : « Cela a vraiment rendu mon entreprise plus réactive et plus sûre. Je n'ai plus besoin de transporter beaucoup de liquide d'un endroit à un autre, parce qu'il y a un agent juste à côté de là où je travaille. »

En livrant des nouilles Indomie dans tout le territoire du Nigéria, Tolaram a également instillé des changements fondamentaux. La société s'est montrée innovante dès le début, à commencer par son approche marketing. Elle a mis sur pied une campagne publicitaire, à la télévision et à la radio, axée sur les enfants : une petite fille sautillait dans un rayon de supermarché pour aller chercher des paquets de pâtes ; sa mère la suivait avec le chariot, un sourire d'approbation aux lèvres. « Changer les habitudes alimentaires des gens n'est pas facile, déclare Deepak Singhal. Nous avons donc décidé de commencer par les plus jeunes et de remonter les âges. » Le fan-club d'Indomie est un élément clé de cette campagne de marketing : il a des antennes dans plus de trois mille écoles primaires, dont il soutient certaines activités telles que des concours artistiques ou des excursions pour les élèves et les enseignants.

La marque, très visible, est étayée par un vaste réseau de distribution « de terrain » doté de plus d'un millier de véhicules, dont des motos, camions et tuk-tuks (ces triporteurs si courants en Afrique et en Asie). Quand les livreurs ne peuvent pas aller plus loin en véhicule, ils continuent à pied. Il s'agissait là d'une innovation essentielle, puisque la société acheminait ainsi ses produits par l'intermédiaire de milliers de petits points de vente, souvent non déclarés, plutôt que par un réseau de supermarchés organisés. « N'oubliez pas, rappelle Deepak Singhal, que de nombreux pays africains dénombrent jusqu'à 90 % de commerces informels. » Tolaram veille aussi à sa visibilité : qu'ils se rendent dans un magasin familial ou s'arrêtent devant un étal sur un marché, les consommateurs trouvent à chaque fois des nouilles Indomie juste sous leurs yeux. La stratégie est simple. Plutôt que d'essayer de pousser ses pâtes vers les détaillants, Tolaram mise tout sur l'enthousiasme de ses clients pour le produit de sorte que, faisant leurs courses dans leur magasin local, ceux-ci demanderont systématiquement la marque Indomie. Cela incite fortement petits commerçants et marchands des

rues à prier les distributeurs d'Indomie de les réapprovisionner. Notre étude locale menée au Nigéria suggère que certains petits détaillants dépensent jusqu'à la moitié de leur fonds de roulement pour leurs stocks d'Indomie.

Tolaram a innové dans d'autres aspects de son modèle économique. « Nous possédons notre propre entreprise de logistique, nos propres matières premières, nos propres usines et nos propres installations d'emballage, ajoute Deepak Singhal. Il est en effet très important de contrôler notre propre chaîne logistique. La régularité et la qualité de l'approvisionnement sont essentielles. » Comme nous le verrons au [chapitre 5](#), une telle « intégration en amont » est une mesure clé à prendre pour résister aux fluctuations relativement fréquentes en Afrique et s'assurer que les activités des entreprises puissent rebondir malgré les aléas. La chaîne d'approvisionnement intégrée, l'expertise logistique et le réseau de distribution de Tolaram en ont fait le partenaire idéal pour Kellogg's quand le groupe américain a cherché à accroître sa présence en Afrique.

PZ Cussons, une entreprise britannique de produits de grande consommation présente sur le continent, a aussi vraiment innové pour résoudre les problèmes de livraison au client final de ses articles pour la maison, de ses appareils électroménagers et de ses produits de santé et de beauté. Au Nigéria, elle a répertorié des centaines de petits distributeurs qui desservent les petits détaillants. Dans certaines villes, elle exploite ses magasins Coolworld pour vendre des réfrigérateurs, des congélateurs et d'autres appareils électroménagers. Elle a également mis en place dans ce pays vingt-cinq dépôts de *cash-and-carry*, avec un entrepôt séparé pour chaque catégorie de produits. Les grossistes y viennent avec leurs propres camions pour tout charger, du savon Imperial Leather au lait en poudre, s'occupant ainsi de la livraison jusqu'au dernier kilomètre⁶. Coca-Cola a également organisé des réseaux de livraison à pied et à moto à travers l'Afrique et utilise des analyses avancées pour prévoir les plannings de réassortiment de centaines de kiosques informels.

Ces sociétés ont toutes relevé les défis infrastructurels de l'Afrique de telle sorte que cela a, somme toute, renforcé leurs activités puisqu'elles ont pu en tirer un réel avantage concurrentiel sur celles qui n'avaient pas investi autant de temps ni de moyens.

Démarche innovante n° 3 : Adopter une attitude *lean* pour rationaliser les coûts et réduire les prix

Même si les revenus des Africains augmentent régulièrement depuis ces dernières années, le revenu moyen reste faible par rapport aux niveaux internationaux. Bien sûr, les entreprises ont aussi largement l'occasion de s'adresser à une clientèle industrielle ou institutionnelle mais, même sur ces marchés, la capacité financière et l'accès aux financements sont souvent le facteur décisif. Pour servir de manière rentable une clientèle africaine d'une envergure significative – comme le font Indomie et Equity Bank – les entreprises doivent intégrer à leur business model une hausse de leur efficience et une limitation de leurs coûts. James Mwangi l'explique avec ses mots : « Votre modèle commercial doit reposer sur des volumes élevés et de faibles marges, et il doit être rentable et axé sur la technologie. » Equity Bank a tenu cette promesse : elle a réduit son coefficient d'exploitation à 49 % en 2016, contre un pic à 70 % quelques années auparavant. (À titre de comparaison, le coefficient d'exploitation moyen de toutes les banques de la base de données bancaire mondiale de McKinsey est de 59 %⁷.)

Il convient de noter que le focus d'Equity Bank sur l'efficience de ses opérations s'inscrit dans le cadre d'un regain plus large du secteur bancaire africain, qui a vu son coefficient d'exploitation baisser ces dernières années. Nous entrevoyons cependant de plus grandes possibilités de rationalisation pour les banques en Afrique grâce à trois leviers clés. Le premier est la numérisation : la migration de certains coûts de distribution vers des solutions numériques analogues à la plate-forme Equitel d'Equity Bank offre des opportunités considérables. Cela permettra également aux banques d'automatiser certaines opérations du parcours de leurs clients comme les souscriptions de prêts, ainsi que les processus du back-office. Le deuxième levier consiste à améliorer la productivité des services grâce aux données et à leur analyse. Le troisième consiste à regrouper les fonctions de back-office, afin de réduire les dépenses générales du siège social⁸.

Le récent ralentissement de la croissance dans certaines grandes économies africaines a d'ailleurs incité de nombreuses entreprises à améliorer leur efficience. Parmi les personnes interrogées en Afrique pour notre enquête auprès des dirigeants, si 48 % indiquaient que les

revenus de leur société avaient augmenté au cours des cinq dernières années en Afrique, 67 % soulignaient une amélioration de leur rentabilité, signe évident d'une efficacité accrue malgré des conditions difficiles. Les entreprises ayant réduit leurs coûts en sortiront plus sveltes, plus « *lean* », et prêtes à mieux affronter la concurrence lorsque la croissance reprendra. C'est le cas d'Ecobank au Nigéria, qui a lancé un important programme d'amélioration de sa rentabilité en 2016. Elle a fermé cinquante succursales et réduit ses coûts généraux grâce à des démarches novatrices comme l'externalisation de ses chauffeurs en partenariat avec Uber, qui les a formés à devenir des chauffeurs Uber. La banque a également nommé une nouvelle équipe Achats, qui a renégocié les contrats des sous-traitants existants et a signé de nouveaux accords. Ceci a permis de réduire les coûts d'approvisionnement de 40 à 50 %.

L'amélioration de l'efficacité est poussée notamment par la nécessité impérative de faire face à une concurrence croissante sur le continent même, concurrence attisée notamment par une nouvelle vague d'entreprises ambitieuses détenues par des Chinois. Prenons l'exemple de la société de télédiffusion chinoise StarTimes, dont les débuts sur le continent, au Rwanda, datent de 2007. Au bout de dix ans, elle diffusait sa télévision numérique par satellite à 4 millions de clients dans treize pays africains et en quatre langues. La télévision par satellite était traditionnellement réservée aux ménages à revenus élevés, mais StarTimes a ciblé un marché plus large en fixant le prix de ses forfaits à seulement 2 dollars par mois. En dix ans, elle est devenue l'un des principaux opérateurs de télévision payante en Afrique. En Tanzanie, par exemple, elle a investi 120 millions de dollars entre 2010 et 2016 et réduit le coût local de la télévision payante de 80 à 90 %⁹.

S'agissant de la construction et de l'immobilier, les entreprises chinoises ont gagné près de 50 % de parts des marchés internationaux de BTP en Afrique. Le rythme effréné de la construction d'infrastructures en Chine même, depuis trente ans, a vu naître des sous-traitants dont les structures de coûts sont parmi les plus efficaces au monde. Le financement d'infrastructures africaines par le gouvernement chinois a aidé les entrepreneurs chinois à remporter certains appels d'offres, mais même dans les projets à appels d'offres ouverts parrainés par la Banque mondiale, les entreprises chinoises remportent haut la main 42 % de la valeur globale des contrats. Un représentant d'un gouvernement africain que nous avons interviewé a décrit les entreprises chinoises comme étant régulièrement 40 %

moins chères que le deuxième moins-disant, pour des niveaux de qualité similaires¹⁰.

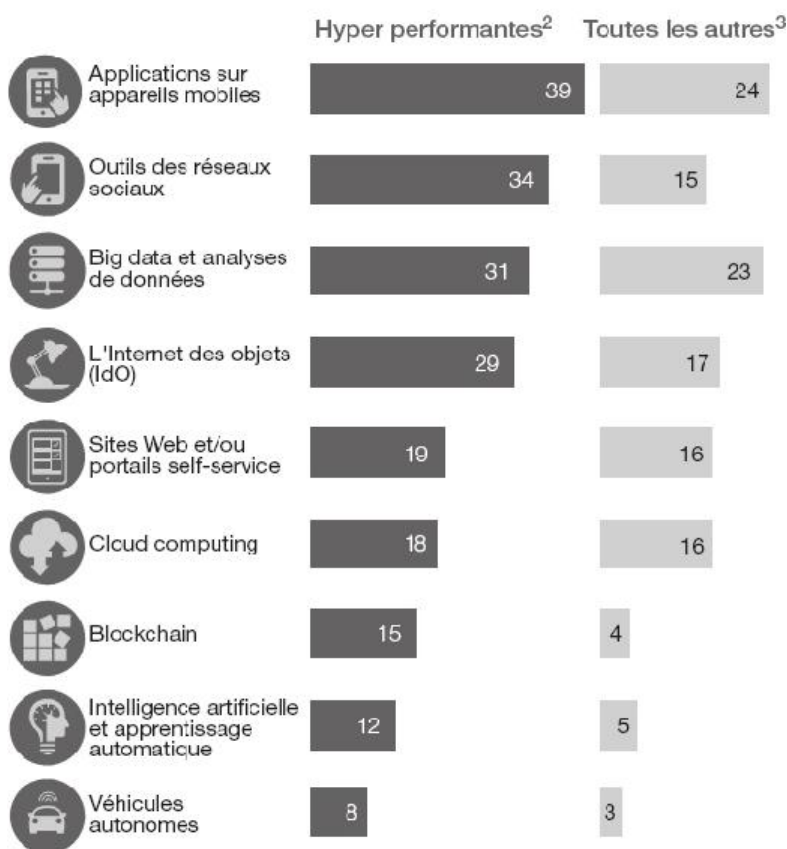
Démarche innovante n° 4 : S'engager dans les nouvelles technologies pour déclencher la prochaine vague d'innovations

Notre enquête auprès des dirigeants laisse entrevoir que ces sociétés championnes s'approprient rapidement les technologies mobiles et numériques pour les intégrer dans leurs stratégies d'innovation. Dans celles connaissant une forte croissance et des rentabilités élevées, 39 % des personnes interrogées considéraient les technologies mobiles comme un élément clé de leurs stratégies de croissance en Afrique, contre 24 % dans les autres entreprises. De même, 34 % de ces *sociétés hyperperformantes* (contre 15 % parmi les autres) placent les réseaux sociaux au cœur de leur stratégie, tandis que 31 % (contre 24 % parmi les autres) envisagent de passer à une utilisation intensive des *big data* et des analyses de données. Les cadres de ces sociétés ont également de l'avance concernant la prochaine vague d'innovations technologiques : ils sont deux fois plus susceptibles que les autres de fonder leurs stratégies sur l'Internet des objets et sur les blockchains dans les cinq années à venir (voir [figure 4.1](#)).

Rien d'étonnant pour nous à ce que les personnes interrogées dans le cadre de cette enquête voient les technologies numériques et mobiles comme la plus grande opportunité commerciale d'Afrique. Même dans les régions où l'accès à Internet est encore difficile ou inexistant, la technologie numérique est en train de modifier le paysage africain. Grâce à des groupes comme Interswitch, la « monnaie mobile » se répand dans tout le continent. Ce sont déjà 100 millions d'Africains qui utilisent ces services financiers électroniques, et ce chiffre pourrait s'amplifier si le reste du continent suivait l'exemple du Kenya, où pratiquement tous les adultes possèdent un portefeuille mobile. Cette pénétration est due au développement explosif de M-Pesa, le service qui a ouvert la voie aux paiements mobiles en Afrique. Lancé par l'opérateur de télécommunications mobiles Safaricom en 2007, M-Pesa fournit aujourd'hui des services bancaires sur téléphone portable à des dizaines de millions de personnes¹¹.

Les sociétés hyper performantes placent la haute technologie au cœur de leur stratégie de croissance en Afrique

Question : Quelles technologies favoriseront le plus la croissance des entreprises en Afrique dans les cinq prochaines années¹? % des personnes interrogées



1. Les personnes interrogées ayant répondu « Divers » ou « Ne sait pas » ne sont pas incluses dans les résultats.

2. Personnes interrogées dans les sociétés hyper performantes, n = 166.

3. Personnes interrogées dans les autres sociétés, n = 603.

FIGURE 4.1

Source : McKinsey Insights executive survey on business in Africa (Enquête sur le point de vue des dirigeants d'entreprise en Afrique), 2017.

Eureka : Des innovations pour les énergies renouvelables

Cette utilisation généralisée des portefeuilles mobiles en Afrique représente une grande opportunité pour les entrepreneurs. À l'instar

de M-Pesa, certaines entreprises parmi les plus innovantes ont exploité de tels services pour apporter cette fois l'énergie solaire dans les foyers africains. Le principal acteur de ce secteur en pleine expansion est M-Kopa, implanté au Kenya. Créée en 2011 grâce à des fonds de capital-risque, cette société propose aux ménages des solutions abordables de production et de stockage d'électricité solaire et finance leur remboursement sur une période de douze mois *via* des portefeuilles mobiles. En 2017, M-Kopa a vendu plus de six cent mille kits solaires ménagers, soit deux fois plus que l'année précédente. Jusqu'à présent, ses ventes sont pour la plupart réalisées au Kenya, mais la société a également démarré des activités en Tanzanie, en Ouganda et au Ghana. En 2018, le conglomérat japonais Mitsui est entré au capital de M-Kopa, signe de l'intérêt mondial du monde des affaires pour l'avènement des énergies renouvelables en Afrique.

Plusieurs autres start-up d'énergie renouvelable autonome se développent rapidement en Afrique ; elles rendent le secteur de plus en plus concurrentiel et en font un terrain permanent d'innovation. Un exemple : Fenix, en Ouganda. En 2017, cette société avait vendu cent quarante mille de ses kits d'énergie solaire à des ménages africains, également grâce au paiement mobile. Fin 2017, elle a été rachetée par Engie, la multinationale française issue de GDF-Suez, qui annonçait son intention de gagner des millions de clients supplémentaires dans le secteur de l'énergie solaire autonome en Afrique et sur d'autres continents. Autre exemple : la start-up BBOX, basée au Royaume-Uni. Elle distribue ses kits solaires par l'intermédiaire d'agents dans dix pays africains et utilise une technologie de contrôle à distance pour améliorer la durée de vie des piles et l'expérience des utilisateurs. Un dernier exemple : d.light, qui se concentre sur la vente d'équipements électriques solaires, à des prix abordables, pour la maison – comme une lanterne rechargeable à 12 dollars.

Étudions de plus près le cas de M-Kopa, dont le directeur général, Jesse Moore, est né au Canada. Le nom d'entreprise choisi par ses cofondateurs nous donne un indice sur leur idée de départ : *kopa*, en swahili, signifie « emprunter », et non « électricité ». M-Kopa prévoyait de surfer sur la révolution de la monnaie mobile déclenchée par M-Pesa afin de permettre aux Africains de financer l'achat d'appareils ménagers jusqu'alors au-dessus de leurs moyens, tels que les téléviseurs et les réfrigérateurs. « Notre idée était de créer un "sachet électronique", raconte Jesse Moore. À l'instar d'entreprises comme Unilever, qui vendent du shampoing en sachet pour le rendre abordable aux familles à faibles revenus, nous voulions recourir aux

portefeuilles mobiles pour appliquer ce même principe à la vente d'équipements ménagers. » Avec son compte M-Pesa, un ménage kenyan pourrait ainsi rembourser son premier réfrigérateur par des traites mensuelles. Presque immédiatement, l'entreprise s'est pourtant heurtée à un obstacle : sans accès à l'électricité, personne n'achèterait un réfrigérateur ou une télévision. C'est ainsi que l'idée s'est transformée en une activité tournant autour des prêts et de l'électricité. La première chose que M-Kopa proposerait par le biais d'un financement mobile serait un kit d'énergie solaire. Cela ouvrirait ensuite le marché des appareils électroménagers et bâtirait pour l'entreprise une clientèle fidèle, ayant déjà montré son souhait et sa possibilité d'effectuer des règlements mensuels réguliers.

Même avec des échéances payables par paiement mobile, la question se posait de savoir si les ménages africains ordinaires avaient les revenus disponibles pour s'acheter un kit d'énergie solaire, voire un réfrigérateur et un téléviseur. Environ 70 % gagnent moins de 5 000 dollars par an, et seul un petit nombre d'entre eux appartiennent, selon les normes occidentales, à la classe moyenne. Or, le modèle économique de M-Kopa tient compte de cet obstacle. Son dirigeant nous l'a confirmé : « Notre proposition repose sur un effet de transfert des dépenses. Les ménages africains déboursent déjà beaucoup d'argent pour des sources d'énergie minables comme le kérosène et les piles. Nous leur permettons d'arrêter ces dépenses inefficaces pour passer à une solution bien meilleure et moins onéreuse. Il s'avère que l'énergie solaire a le don caché de dégager des revenus pour que les gens puissent les utiliser à l'achat de réfrigérateurs ou au règlement de frais de scolarité. »

M-Kopa a réellement fait de gros progrès par rapport à son idée de départ, dont l'objectif apparemment chimérique était de vendre de l'électroménager aux foyers africains. « Nous avons créé un lien financier avec nos clients, constate son directeur. Une fois le kit solaire remboursé, nous pouvons vendre d'autres produits. » Fin 2017, près de deux cent mille clients étaient revenus vers M-Kopa pour un deuxième achat, allant d'un plus grand kit solaire à un réfrigérateur ou une cuisinière plus efficace. Le produit phare reste cependant la télévision à LED mise au point par M-Kopa pour fonctionner à l'énergie solaire : en 2017, la société en avait vendu cent mille. « Nous avons aidé les gens à passer du kérosène à du contenu ! », se félicite Jesse Moore.

Bien que M-Kopa n'ait pas encore réalisé de bénéfices au moment de la rédaction de cet ouvrage, son chiffre d'affaires a augmenté

rapidement et la société n'a eu aucun mal à attirer, par divers appels de fonds, des investisseurs internationaux qui tablent sur sa réussite à long terme. « Nous réalisons déjà un chiffre d'affaires hebdomadaire de 1 million de dollars et atteindrons bientôt 100 millions de dollars par an, fin 2017, nous a-t-il signalé. Notre seuil de rentabilité devrait être atteint d'ici quelques trimestres, plutôt que dans plusieurs années. » La société vise en priorité une croissance à long terme et investit activement dans des opportunités pouvant se révéler être d'importantes sources de revenus à l'avenir. L'une d'entre elles concerne les données. M-Kopa collecte régulièrement des informations sur les habitudes de consommation et les préférences de ses clients. L'entreprise s'attaque ainsi à un autre obstacle pour le monde des affaires en Afrique : la rareté de données fiables sur les consommateurs. « À long terme, les données pourraient s'avérer être l'outil le plus puissant de notre coffre aux trésors », nous confiait encore son directeur général.

Faites un tour en voiture dans les régions rurales du Kenya, et vous verrez comme les énergies renouvelables changent la vie des gens, une ferme après l'autre. L'une d'elles, au pied du Kilimandjaro, dans le comté de Kajiado, appartient à la famille de Duncan Manga. Non raccordé au réseau électrique, ce dernier est devenu client de M-Kopa en 2015. Lorsque nous lui avons rendu visite, il nous a confirmé que l'électricité avait changé leur vie : « Mes enfants peuvent étudier en soirée, nous pouvons éclairer la cuisine et je peux recharger mon téléphone – avant, je devais aller le recharger ailleurs. Cela a aussi amélioré notre sécurité. Autrefois, les hyènes venaient la nuit et attaquaient nos chèvres. Maintenant, elles voient les lumières et en ont peur. Que d'améliorations dans nos vies ! Nous avons l'habitude de devoir parcourir des kilomètres pour acheter le kérosène de notre lampe et quand nous n'en avons plus, nous replongions dans l'obscurité. Maintenant, nous avons de la lumière. »

Les technologies transformatrices

Equity Bank recourt elle aussi à des innovations technologiques pour atteindre son objectif : servir ses clients encore plus efficacement. Son application mobile Equitel utilise la technologie des cartes SIM pour faciliter l'accès aux clients de tous les opérateurs mobiles. Les transactions Equitel dépassaient 3,5 milliards de dollars en 2016, contre 1 milliard en 2015. « Cela a vraiment bien pris, et très rapidement, nous confirme James Mwangi. Aujourd'hui, nos guichets passent 5 000 opérations par jour, nos agents 300 000 par jour, et Equitel 900 000. Nous sommes désormais vraiment loin du réseau physique, et Equitel a en outre adopté un business model à coûts variables. » La proportion des transactions et crédits dans les diverses agences étant en régression, Equity Bank a commencé à réduire ce réseau-là.

De plus en plus d'entrepreneurs profitent de l'espace ouvert par la pénétration croissante des nouvelles technologies. Au Nigéria, Tayo Oviosu, formé à Stanford, a fondé en 2009 Paga, un service mobile de transfert d'argent. C'était sa réponse à la frustration qu'il ressentait à devoir en permanence conserver de l'argent liquide sur lui. Les clients peuvent utiliser Paga pour envoyer de l'argent à n'importe qui au Nigéria, soit à partir de leur téléphone portable ou d'un appareil connecté à Internet, soit par l'intermédiaire de n'importe quel agent Paga dans le pays. Les destinataires reçoivent l'argent instantanément, sans avoir à s'inscrire en tant qu'utilisateurs de Paga. Les clients peuvent également utiliser Paga pour régler divers biens et services tels que les factures d'électricité, les abonnements à la télévision par câble et les recharges prépayées de leurs portables. En avril 2018, la société comptait plus de 8,4 millions d'utilisateurs enregistrés et traitait près de 2 milliards de dollars de transactions annuelles. Même dans les conditions difficiles du marché nigérian après l'effondrement des cours du pétrole en 2016, sa croissance se poursuivait à un rythme rapide. Tayo Oviosu nous l'a confirmé : « Nous continuons d'enregistrer une croissance de 166 % d'une année sur l'autre. Nous avons doublé notre chiffre d'affaires au premier trimestre 2018 par rapport au trimestre correspondant de l'exercice précédent. Nous montrons aux gens la valeur ajoutée des portefeuilles Paga dans cet environnement économique très rude. »

Les entreprises qui exploitent les technologies numériques pour

innover contribuent également à introduire des mutations dans d'autres secteurs cruciaux pour renforcer les économies et les sociétés africaines, notamment en matière d'éducation et de santé.

Dans ce premier domaine, prenons l'exemple de l'African Leadership University (ALU), au Rwanda et à l'île Maurice. Son cursus associe cours en ligne, apprentissage entre pairs et interaction en présentiel avec le corps professoral. Pour son fondateur, Fred Swaniker : « Notre université génère des talents qui font concurrence aux étudiants de Harvard et Stanford. Or, nous atteignons ces résultats en utilisant un dixième de leurs bâtiments, et pour un coût équivalent à un dixième ou un vingtième des leurs. » L'innovation de l'ALU a consisté à créer, de toutes pièces, un business model pour l'enseignement supérieur. Les universités ont été inventées « dans un monde où l'information était rare, nous a-t-il expliqué. Or, nous vivons aujourd'hui dans un monde où le savoir est omniprésent ». Plutôt que de s'appuyer sur le modèle d'enseignement traditionnel centré sur le professeur, l'ALU a adopté une démarche multimodale où chaque étudiant gère ses propres progrès en utilisant la technologie, l'entraide avec ses camarades et des stages de quatre mois en alternance dans des entreprises partenaires. Cela permet à l'université de bien s'en sortir avec une équipe d'enseignants réduite.

En 2017, la société américaine de technologies pédagogiques 2U a réuni 103 millions de dollars pour acquérir GetSmarter, une jeune entreprise sud-africaine. Fondée en 2008 par les frères Sam et Rob Paddock, GetSmarter propose des cours en ligne diplômants à des étudiants dans le cadre de formations à distance en partenariat avec plusieurs des meilleures universités du monde. Elle a formé plus de cinquante mille étudiants sur la planète entière, avec un taux de réussite moyen de 90 %. L'entreprise affirme avoir enregistré un chiffre d'affaires d'environ 17 millions de dollars en 2016 et compter quelque quatre cents employés, dont des coaches de performance, des technologues et des réalisateurs vidéo, ainsi que des tuteurs universitaires, travaillant à distance dans le monde entier¹².

Dans le domaine de la santé, les technologies numériques autorisent un recours accru au diagnostic, au traitement et à la formation à distance. Encore une fois, il existe des possibilités intéressantes pour les jeunes pousses numériques de contribuer à ces résultats en fondant des entreprises rentables. Le réseau mPedigree, qui propose une solution technologique de lutte contre les contrefaçons, en est un exemple. Ce logiciel permet aux fabricants d'étiqueter leurs emballages avec un code aléatoire dissimulé sous une zone à gratter.

Pour authentifier un produit, le consommateur n'a qu'à gratter une pellicule et envoyer le code à un numéro gratuit avec son téléphone portable. mPedigree est ainsi parvenu à protéger particulièrement bien des médicaments contrefaits les laboratoires pharmaceutiques et leurs clients. Le besoin était urgent en Afrique, étant donné la prépondérance des circuits informels de distribution et de revente¹³.

Equity Bank a elle aussi innové dans le milieu de la santé, pour aider la société tout en créant une entreprise dans un nouveau secteur. Son innovation a consisté à lancer un réseau de centres médicaux, baptisés Equity Afia, liés à un produit d'assurance maladie proposé par la banque. Ce système lui a été inspiré par sa fondation humanitaire qui accordait quelque quinze mille bourses à de bons élèves venant des quarante-sept comtés du Kenya. « Nous avons étudié les dossiers de nos diplômés et constaté que six cents d'entre eux avaient étudié la médecine, explique James Mwangi. La banque savait déjà que 40 % des défauts de paiement sur ses prêts étaient dus à des problèmes de santé dans les familles. Nous avons donc donné des moyens à nos diplômés de médecine et les avons équipés en informatique pour qu'ils se lancent et commencent à monter des centres de soins. Parallèlement, nous fournissions à nos clients une couverture médicale. Et ces produits tissaient un lien entre l'intérêt commercial de la banque et une solution à même de résoudre les problèmes de santé de la société kenyane. » Début 2018, Equity Afia faisait déjà tourner cinq de ces centres médicaux. James Mwangi envisage d'aider trois cents médecins à ouvrir des centres dans tout le pays¹⁴.

Le développement d'Equity Bank dans le secteur de la santé souligne une approche stratégique clé adoptée par nombre des entreprises les plus ambitieuses du continent. Dans notre enquête auprès des dirigeants, 25 % des sociétés les plus performantes en Afrique indiquaient que leur stratégie de croissance prévoyait une expansion vers des secteurs industriels connexes ou de nouveaux segments de clientèle. Seulement 11 % des autres sociétés envisageaient de faire de même.

Pour transformer les espaces vierges en or – pour les actionnaires comme pour les clients –, les entreprises doivent être prêtes à repenser leurs produits, leurs services, leurs marchés et leurs modèles économiques. Pour celles qui sont tournées vers l'avenir, cela fait de l'Afrique l'une des scènes d'innovation les plus passionnantes au

monde. Des entreprises comme Tolaram, Equity Bank et M-Kopa constituent des exemples à même d'en inspirer bien d'autres : elles ont trouvé des moyens pour surmonter les difficultés persistantes qui freinaient les marchés, entravaient la croissance des entreprises et empoisonnaient au quotidien la vie des petites gens. Les solutions innovantes qui rendent possible la croissance des entreprises en Afrique pourraient bien un jour fournir des produits, des services et des modèles plus rentables au reste du monde.

- 1« Kellogg Company and Tolaram Announce New, Long-Term Partnership to Significantly Expand Presence in Africa », communiqué de presse, 15 septembre 2015, <http://news-room.kelloggcompany.com/2015-09-15-Kellogg-Company-and-Tolaram-Announce-New-Long-Term-Partnership-to-Significantly-Expand-Presence-in-Africa> (en anglais).
- 2Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo et Derek van Bever, « Africa's New Generation of Innovators », *Harvard Business Review*, janvier-février 2017, 128-136 (en anglais).
- 3Résultats financiers d'Equity Bank, 2017, Equity Group Holdings Plc, 30 octobre 2017. <https://www.equitybankgroup.com/investor-relations/financial-results> (en anglais).
- 4*Identifying and Capturing Market Opportunity in Africa through Private Sector Innovation: An Introduction to LafargeHolcim Affordable Housing*, Centre for Affordable Housing Finance in Africa, 6 janvier 2016, <http://housingfinanceafrica.org/identifying-and-capturing-market-opportunity-in-africa-through-private-sector-innovation-an-introduction-to-lafargeholcim-affordable-housing/> (en anglais).
- 5Irene Yuan Sun, Kartik Jayaram et Omid Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* McKinsey & Company, juin 2017 (en anglais).
- 6« Business in Nigéria: Africa's Testing Ground », *The Economist*, 23 août 2014 (en anglais).
- 7Mutsa Chironga et al., *Roaring to Life: Growth and Innovation in African Retail Banking*, McKinsey & Company, février 2018 (en anglais).
- 8Ibid.
- 9Sun, Jayaram et Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons* (en anglais).
- 10Ibid.
- 11Mutsa Chironga, Hilary De Grandis et Yassir Zouaoui, *Mobile Financial Services in Africa: Winning the Battle for the Customer*, McKinsey & Company, septembre 2017 (en anglais).
- 12Caroline Howard, « EdTech Giant 2U Acquires GetSmarter for \$103 Million », *Forbes*, 2 mai 2017 (en anglais).
- 13Kate Douglas, « How mPedigree Built a Business by Combating Counterfeit Products », *How We Made It in Africa*, 26 août 2015, <https://www.howwemadeditinafrica.com/how-mpedigree-built-a-business-by-combating-counterfeit-products/51384/> (en anglais).

¹⁴David Herbling, « Equity Group to Help Open Chain of Health Clinics », *Business Daily*, 2 mars 2015 (en anglais).

Chapitre 5

Cultivez la résilience à long terme

Dans la première partie de ce livre, nous avons souligné l'extraordinaire potentiel de croissance du secteur manufacturier de ce continent. Sa valeur pourrait doubler pour atteindre près de mille milliards de dollars en 2025, en grande partie afin de satisfaire la demande locale. Mais comme nous l'avons déjà fait remarquer, les industriels devront pour cela surmonter de nombreux obstacles – trouver suffisamment de capitaux et des terrains appropriés, disposer d'assez d'électricité et se conformer aux réglementations en vigueur, souvent complexes et imprévisibles.

Aliko Dangote, sans conteste l'homme d'affaires le plus puissant d'Afrique, a parfaitement conscience de ces handicaps. S'il a vu ses concurrents en difficulté jeter l'éponge, il a, lui, trouvé une stratégie pour tirer son épingle du jeu. Il a débuté en 1978 comme courtier en ciment, riz et sucre, puis a repéré dans les années 1990 l'occasion de produire lui-même une partie des produits qu'il importait. « Grâce à notre société de négoce, nous avons les infrastructures, la logistique, les entrepôts, les clients, nous a-t-il expliqué. Mais nous importons les marchandises que nous vendions, par exemple des pâtes d'Italie. Nous avons donc décidé que notre unique moyen de nous en sortir était de nous industrialiser. »

Depuis, l'activité commerciale d'Aliko Dangote est florissante. Il produit, outre des pâtes, du sucre, du sel, de la farine, des plastiques et du ciment – il a si bien réussi avec ce dernier que son entreprise est la plus importante en Afrique de l'Ouest. Elle emploie 16 000 salariés et ses opérations couvrent le Nigéria ainsi que neuf autres pays – le Cameroun, le Ghana, l'Éthiopie, le Congo, le Sénégal, la Sierra Leone, l'Afrique du Sud, la Tanzanie et la Zambie. Et il n'en est pas resté là. En 2015, son groupe a débuté la construction d'une raffinerie de pétrole, près de Lagos, devant produire 650 000 barils par jour. En 2016, il a investi non loin dans une immense usine d'engrais qui devrait être la plus grande d'Afrique. Et afin d'approvisionner ces installations, il a fait construire un gazoduc long de plus de 1 100 kilomètres à partir de la région principale d'hydrocarbures nigériane.

Lorsque l'entreprise a décidé de se lancer dans l'industrie manufacturière, il était pleinement conscient des risques. Ainsi Aliko Dangote nous a-t-il expliqué : « Nous savions qu'avant 1995, toutes les tentatives d'industrialisation au Nigéria avaient échoué. Nous avons donc attentivement étudié les obstacles et identifié deux problèmes qui empêchaient la réussite des entreprises manufacturières : l'absence d'approvisionnement fiable en électricité ainsi que de grandes incohérences dans la politique des gouvernements. » Pour limiter ces risques, le groupe Dangote a jugé qu'il lui fallait produire sa propre énergie et nouer des relations étroites avec les gouvernements. « Nous ne cessons de leur expliquer que d'incessants changements de politique, cela ne marche pas », a précisé Aliko Dangote.

En Afrique, les obstacles sont parfois si redoutables que même des entreprises locales bien établies comme le groupe Dangote ont dû travailler de manière assidue pour rendre leur entreprise résiliente aux chocs. Et lorsque des multinationales et des investisseurs étrangers veulent développer leur activité en Afrique, ils doivent faire de même. En examinant les stratégies employées par le groupe Dangote et d'autres entreprises ayant brillamment géré en Afrique les risques et les impondérables, nous avons identifié quatre pratiques essentielles. Afin d'avoir les reins assez solides pour résister aux tempêtes de sable du Sahara et aux orages de l'Afrique australe, vous devez faire reposer votre activité sur les quatre piliers suivants :

Adoptez une vision à long terme et faites face aux fluctuations conjoncturelles à court terme.

Diversifiez-vous en équilibrant votre portefeuille entre les différents pays ou secteurs.

Optez pour une intégration verticale de votre chaîne de valeur.

Comprenez le contexte local et revendiquez une place autour de la table avec les gouvernements.

Pilier n° 1 : Adoptez une vision à long terme et faites face aux fluctuations conjoncturelles à court terme

Aliko Dangote a pris le temps de peser le pour et le contre avant d'investir son argent dans la création d'usines en Afrique. Il a profité de cette période de questionnement pour passer plusieurs mois au Brésil – un autre grand marché émergent où les industriels doivent batailler ferme pour entreprendre. « J'ai fait beaucoup de recherches, passé du temps dans des usines et réfléchi sérieusement aux obstacles », nous a-t-il raconté. « À l'époque, les fabricants brésiliens étaient confrontés à une hyperinflation et à d'énormes problèmes de taux de change. »

Aliko Dangote est rentré au Nigéria avec l'esprit lucide : pour réussir en tant qu'industriel, il lui fallait une approche audacieuse et sur la durée : « J'ai réalisé que si nous voulions créer des entreprises en Afrique, nous devons être les plus audacieux qui soient. Si nous manquions d'audace, alors autant laisser tomber. » Tout aussi important, il a pris conscience qu'il devait être prêt à se battre pour son activité. « Je ne me suis pas lancé dans l'industrie manufacturière en pensant que je ne rencontrerais aucun problème ; je me suis dit que même s'il y en avait, je les résoudrais. » Aliko Dangote a rapidement eu l'occasion de mettre en pratique ces leçons. Par exemple, on lui a proposé une participation de 30 % dans un nouveau projet de raffinerie de sucre au Nigéria, mais son partenaire s'est retiré quand les coûts ont commencé à grimper. Il n'a alors pas seulement décidé de poursuivre seul, mais a augmenté encore de 50 % la capacité de l'usine.

Pour Aliko Dangote, il ne fait aucun doute que les entreprises à capitaux étrangers peuvent réussir en Afrique – mais uniquement si elles sont disposées à prendre elles aussi des engagements courageux et à envisager ce continent dans une perspective à long terme. « Vous n'avez pas besoin d'être africain pour réussir en Afrique, dit-il. Mais si vous voulez vraiment y faire des affaires, vous devez réfléchir sur le long terme. L'Afrique n'est pas un endroit où vous pouvez débarquer et investir pendant deux à trois ans, vous en mettre plein les poches puis partir. Vous devez créer une entreprise capable de fonctionner quand les choses vont bien, moins bien et très mal. »

Plusieurs des leaders africains à qui nous avons parlé lorsque nous avons écrit ce livre partagent son point de vue. Ngozi Okonjo-Iweala, ancien ministre des Finances du Nigéria, a déclaré : « Les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui adoptent une vision à long terme. Il existe bel et bien des risques, même si je crois qu'ils sont exagérés. Toutefois, les opportunités sur le long terme sont nombreuses et les profits importants. Les hommes et femmes d'affaires doivent donc venir en acceptant d'y être pour longtemps – et en acceptant de prendre des risques et d'examiner les vrais fondamentaux. »

Ashish J. Thakkar est un entrepreneur anglo-ougandais qui a fondé Mara Corporation. Il possède des entreprises dans les secteurs informatique, immobilier et financier dans vingt-cinq pays africains. Il a également cofondé avec l'ancien directeur général de Barclays Bob Diamond le groupe bancaire Atlas Mara. Ashish Thakkar nous a déclaré : « Je ne crois pas que vous devriez venir sur notre continent à moins d'avoir un objectif à long terme. » Les entreprises qui s'implantent dans la durée prennent conscience que, même si les fluctuations économiques en Afrique peuvent entraver leur fonctionnement, ce continent offre de « phénoménales opportunités ».

Ashish Thakkar établit une analogie entre l'Afrique d'aujourd'hui et les États-Unis au début du 20^e siècle. « Pensez à la façon dont les États-Unis ont été bâtis par les grands investisseurs à la fin du 19^e siècle et au début du 20^e siècle. Aucun d'eux ne voyait les choses à court terme – ils restaient et réinvestissaient dans leur pays. Nous devons regarder l'Afrique de manière similaire et mobiliser des capitaux viables à long terme et capables de changer d'échelle, qui resteront vraiment chez nous. Ce sera un accord gagnant-gagnant pour ces entreprises et pour l'économie des pays dans lesquels elles investissent. »

Les dirigeants d'entreprises très performantes de notre enquête sont d'accord : selon une bonne moitié d'entre eux, une vision à long terme est l'une de leurs principales stratégies pour gérer les risques économiques et politiques en Afrique. En revanche, celles dont les performances sont moyennes sont bien moins susceptibles d'adopter cette posture. Notre enquête a également fait ressortir une mise en garde : certaines entreprises occidentales ont une approche court-termiste qui ne leur rendra pas service en Afrique. Par exemple, seulement 31 % des Nord-Américains interrogés ont répondu que pour leur société, l'Afrique représentait un investissement à long terme. En revanche, les personnes vivant en Afrique ont deux fois plus tendance

à miser sur la durée. Le danger pour ceux qui ont une vision étriquée de l'Afrique est que les secousses sur la route risquent fort de les mettre hors-jeu – laissant les opportunités de croissance du continent à d'autres, comme Dangote, qui voient plus loin.

Les entreprises occidentales qui rechignent à s'engager à long terme en Afrique pourraient en outre se retrouver désavantagées par rapport à des concurrents de taille : les industriels chinois. En effet, les investissements directs étrangers provenant de Chine ont augmenté à un taux de croissance annuel effréné de 40 % entre 2005 et 2015¹. Dans une étude du McKinsey Global Institute portant sur plus d'un millier d'entreprises chinoises présentes dans les plus grandes économies d'Afrique, près de la moitié d'entre elles ont déclaré y avoir massivement investi des capitaux – par exemple, en construisant des usines ou en achetant des équipements de production. Étant donné que la plupart des sociétés chinoises sont des acteurs relativement nouveaux sur le marché africain, c'est un signal fort d'engagement sur le long terme.

Notre propre analyse confirme l'importance d'une telle vision. Les entreprises qui ont investi sur la durée et élaboré des stratégies tablant sur plusieurs décennies ont généralement obtenu de bien meilleurs résultats que leurs concurrents. Cela vaut à l'échelle mondiale : par exemple, d'après une étude du McKinsey Global Institute, entre 2001 et 2014, le chiffre d'affaires des entreprises américaines ayant adopté une approche à long terme a été supérieur de 47 % à celui de leurs pairs court-termistes. Elles ont investi davantage et de façon plus cohérente. Leurs intérêts étaient plus axés sur une croissance durable des revenus et des bénéfices que sur la réalisation d'objectifs à court terme ; et elles ont créé des milliers d'emplois². Nous sommes convaincus que de telles pratiques sont encore plus importantes en Afrique où, grâce à un engagement à plus long terme, les entreprises peuvent surmonter une période de fluctuations conjoncturelles pour ensuite construire des marques solides, des chaînes d'approvisionnement, des réseaux de distribution, et instaurer de bonnes relations avec les gouvernements et les autres parties prenantes.

En revanche, une approche court-termiste peut véritablement nuire à votre marque et à votre réputation. Une entreprise internationale de technologie s'est ainsi retirée du Nigéria lorsque ce pays traversait une crise macroéconomique. Le problème était alors que cette société avait laissé ses clients en plan ; par exemple, une banque qui avait acheté à cette entreprise du matériel coûteux n'a pas pu le faire entretenir. Des

années plus tard, cette entreprise est retournée au Nigéria où elle a découvert que sa réputation était toujours entachée – ses anciens clients avaient la mémoire longue. Dans un environnement volatile, les clients apprécient les marques qui leur procurent sécurité et fiabilité.

Pilier n° 2 : Diversifiez-vous en équilibrant votre portefeuille entre les différents pays ou secteurs

Afin de gagner en résilience face aux défis opérationnels posés par l'industrie manufacturière en Afrique, le groupe Dangote a délibérément opté pour des activités et des ancrages géographiques variés. « Aucun secteur n'est en permanence prospère », affirme Aliko Dangote. « Si le ciment marche merveilleusement bien aujourd'hui au Nigéria, ce ne sera pas forcément vrai dans cinq ans. Voilà pourquoi nous nous sommes diversifiés sur toutes sortes de groupes de produits, aussi bien en aval qu'en amont. »

Le brasseur de bière SABMiller a lui aussi adopté sciemment une stratégie de diversification géographique pour conférer à son activité commerciale de plusieurs milliards de dollars en Afrique une résilience à long terme. « Nous nous sommes retrouvés avec un portefeuille d'entreprises de taille moyenne dans quarante-quatre pays, a déclaré Mark Bowman, l'ancien directeur général pour cette région. Aucune de nos mises n'était trop importante. Et notre portefeuille reposait sur un mécanisme de compensation. Si, par exemple, cela tournait mal en Angola à cause du taux de change local, c'était compensé par une performance dépassant nos prévisions au Nigéria et en Tanzanie. Ce système astucieux garantissait la prospérité de nos activités en Afrique. Trop de variables entraient en jeu pour que tout se passe bien à chaque fois, mais nous savions au final que ce portefeuille donnerait de bons résultats. »

Si, comme le conglomérat Dangote, vous jouez en Afrique dans la cour des grands, il est en outre judicieux d'inclure des pays non africains dans votre portefeuille, ce qui vous permettra d'étendre rapidement votre diversification à d'autres régions du monde. Le groupe Dangote a ainsi annoncé qu'il prévoyait d'investir 20 à 50 milliards de dollars aux États-Unis et en Europe, entre 2020 et 2025, dans plusieurs secteurs, notamment les énergies renouvelables et la pétrochimie.

Les résultats de notre enquête auprès de dirigeants vont dans le sens de cette diversification stratégique. Près de la moitié des entreprises les plus prospères nous ont déclaré s'être positionnées dans plusieurs pays ou secteurs, voire les deux, tandis qu'environ un tiers seulement des moins performantes ont fait de même.

Afin d'approfondir la question des avantages d'une diversification, nous avons analysé plusieurs sociétés de biens de consommation en Afrique. Notre objectif était de comprendre la corrélation entre les fluctuations de leurs bénéfices sur une période de cinq ans et le nombre de pays où elles étaient présentes. Les conclusions ont été sans équivoque : les entreprises se limitant à un seul pays affichaient une rentabilité plus de deux fois plus instable que celles exposées à de multiples marchés. Nous avons effectué ce même exercice pour les banques : en 2012-2015, l'ampleur des variations des bénéfices de celles qui possédaient des agences dans deux à cinq pays était bien inférieure à celles des banques présentes dans un seul pays.

Cela étant, se déployer trop rapidement dans un trop grand nombre de pays présente des risques. D'après notre analyse, les banques qui opèrent dans six pays africains, ou plus, ont en fait enregistré une plus grande fluctuation de leurs bénéfices que leurs pairs de taille moyenne. Plusieurs des institutions financières nous ont du reste déclaré veiller à ne pas développer trop rapidement leur portefeuille géographique afin d'éviter une complexité trop lourde à assumer. M-Kopa, la start-up kenyane qui vend des panneaux solaires et une application mobile de transfert d'argent, s'est déjà implantée au Ghana, en Tanzanie et en Ouganda – mais d'après son directeur et cofondateur Jesse Moore, l'entreprise a préféré la prudence à une expansion plus vaste. « Nous serons peu à peu présents dans une dizaine de pays, a-t-il déclaré, mais je pense vraiment que certaines start-up se développent trop rapidement au-delà des frontières. Lorsque vous pénétrez un nouveau marché, d'autant plus si c'est en Afrique, vous êtes confronté à beaucoup de complexité et devez jongler avec divers cadres juridiques, législations fiscales et cultures. » Pour M-Kopa, comme pour Paga (voir le [chapitre 4](#)), l'objectif est d'augmenter le nombre de ses clients – et non celui des pays. « Notre taux de pénétration n'est que de 10 % au Kenya, nous a déclaré Jesse Moore. Nous avons encore beaucoup de possibilités de croissance sur les marchés où nous sommes déjà présents. »

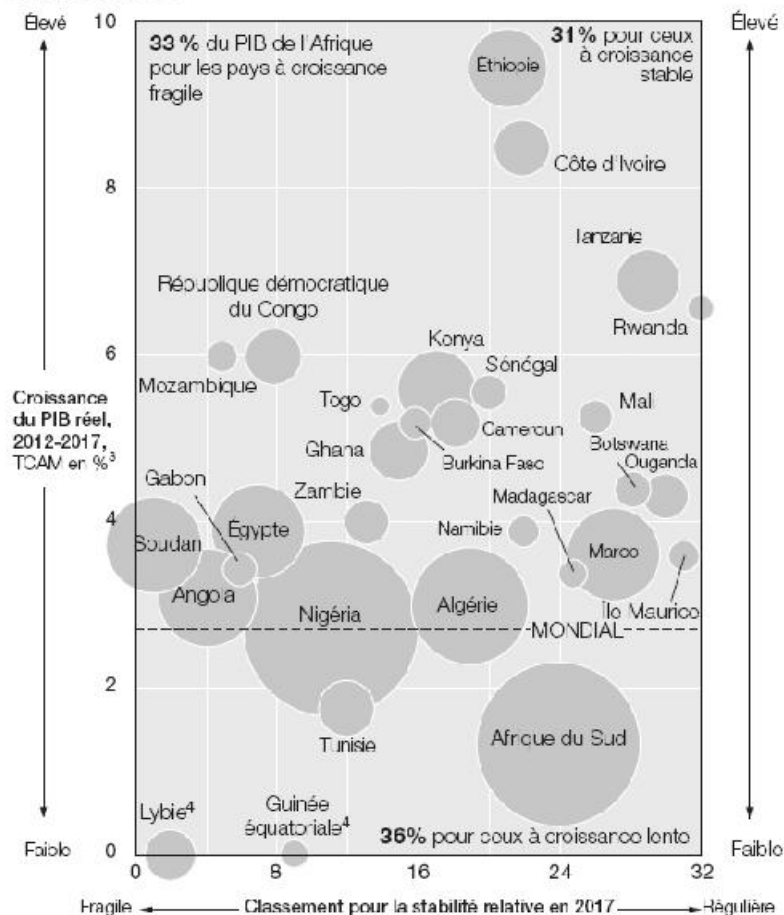
Notre enquête auprès de dirigeants confirme l'importance d'un portefeuille géographique qui réponde à un double objectif : accroître la diversification *et* limiter la complexité. Pour un tiers environ des personnes interrogées, se cantonner aux marchés africains qu'ils connaissent bien est la clé pour éviter toute complexité inutile et faire face aux risques politiques et économiques. Les entreprises implantées en Afrique adoptent encore plus cette approche. Et les multinationales devraient s'en inspirer : ne sous-estimez pas les risques inhérents à

toute pénétration d'un nouveau marché et planifiez étape par étape votre expansion géographique.

L'Indice de stabilité en Afrique mis en place par McKinsey a été conçu pour aider les entreprises et les investisseurs à équilibrer leurs portefeuilles. Il aide en outre les responsables politiques à comprendre, puis à remédier à la vulnérabilité de leur pays. Cet indice mesure trois facteurs de stabilité de même importance. Le premier est la stabilité macroéconomique du pays qui reflète son ratio dette publique sur PIB et sa balance des paiements, mesurée en avoirs de réserve et exprimée en nombre de mois d'importations. Le deuxième est sa diversification économique, mesurée par la part des ressources naturelles dans les exportations. Le troisième est la stabilité sociale et politique qui comprend le taux de chômage, l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG) et le nombre d'actes de violence mesuré par le programme d'Uppsala Conflict Data. La stabilité relative de chaque pays est ensuite établie par rapport à son taux de croissance annuel moyen du PIB entre 2012 et 2017 (voir [figure 5.1](#))³.

L'indice de stabilité en Afrique de McKinsey indique le niveau de croissance et de risques des pays¹

Comparaison des taux de croissance passés du PIB au degré de stabilité du pays²



1. L'indice couvre 30 pays représentant 97 % du PIB de l'Afrique.

2. La taille des bulles indique l'estimation du PIB en 2016.

3. Taux de croissance annuel moyen.

4. La Guinée équatoriale et la Libye sont reportées manuellement en raison du taux de croissance négatif sur cette période.

FIGURE 5.1

Source : Analyse du McKinsey Global Institute.

Nous mettons régulièrement à jour cet indice et avons observé d'importants changements de position de certains pays depuis sa première publication en 2016.

Trois groupes distincts de pays ressortent de cette analyse, chacun d'eux représentant environ un tiers du PIB de l'Afrique :

- **Pays à croissance stable.** Les nombreux pays de ce groupe

comprennent la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, le Kenya, le Maroc, le Rwanda, le Sénégal et la Tanzanie. Leur croissance dépend en relatif moins des ressources et progresse grâce aux réformes économiques et à l'amélioration de leur compétitivité.

- **Pays à croissance fragile.** Chacun de ces pays présente au moins trois types de vulnérabilité. Certains, comme l'Angola, le Nigéria et la Zambie, dépendent fortement de leurs exportations de ressources naturelles. Par exemple, la chute en 2014 du prix du pétrole a sévèrement ralenti la croissance en Angola et au Nigéria qui commencent seulement à s'en remettre. D'autres pays, comme la RDC, sont confrontés à des problèmes de sécurité ou de gouvernance. Enfin, des pays comme le Mozambique sont en proie à des difficultés macroéconomiques. Pour les investisseurs, ce groupe possède néanmoins un potentiel de croissance prometteur, mais présente également des risques devant être correctement compris et évalués.
- **Pays à croissance lente.** Ce groupe comprend la Libye et la Tunisie, des pays affectés par le Printemps arabe (l'Égypte est sortie de ce groupe grâce à son redressement économique) ainsi que la deuxième puissance économique du continent, l'Afrique du Sud, ce qui étonnera peut-être des investisseurs non africains. En raison de la taille de ce pays, les investisseurs devront étudier les perspectives de croissance de chaque secteur. Ils pourront également partir de leur présence dans ce pays pour se développer dans d'autres parties du continent.

Comme l'indique cette analyse, votre stratégie en Afrique devrait reposer sur une bonne compréhension des différents types de risque et des courbes de croissance des 54 pays du continent. Une approche unique n'a pas plus de chances de réussir en Afrique qu'elle n'en a en Asie ou en Europe. Comme le déclare Tidjane Thiam, directeur général du Crédit Suisse : « Dans n'importe quel continent, chaque pays présente des risques différents. » À ses yeux, cela échappe à de nombreux investisseurs internationaux qui regardent l'Afrique comme un lieu exotique où la volatilité et les fluctuations conjoncturelles sont permanentes et systémiques. « J'aimerais souvent que les gens soient plus rationnels à propos de l'Afrique, nous a-t-il dit. Sa diversité et ses handicaps ont beaucoup de points communs avec les autres marchés émergents. L'Afrique n'est pas un continent situé sur une autre planète. »

Pilier n° 3 : Optez pour une intégration verticale de votre chaîne de valeur

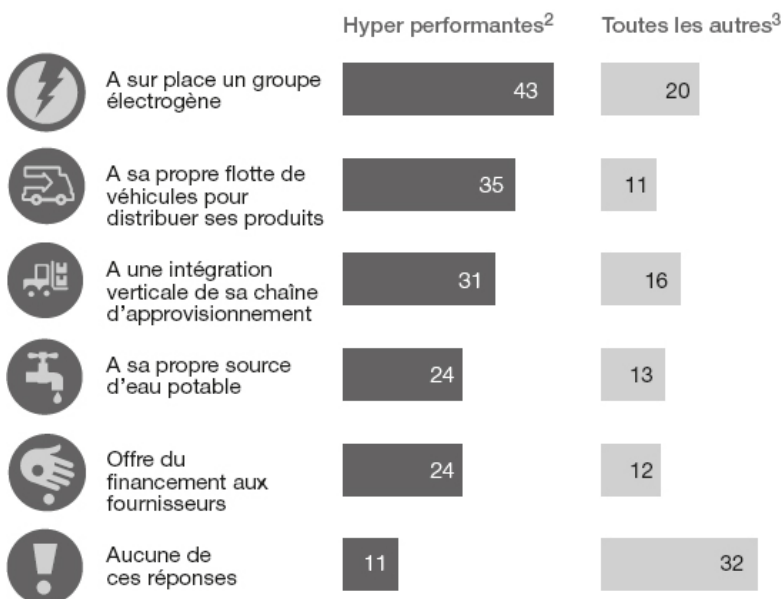
Le groupe Dangote a mis en place, outre une diversification dans divers secteurs et pays, une intégration verticale de sa chaîne de valeur. Grâce à cette synergie, sa chaîne logistique était parfaitement à même de résister aux chocs. Cette intégration en amont lui permet de produire ses matières premières sur une très grande échelle : en 2017, le groupe a annoncé qu'il investirait dans les trois prochaines années 4,6 milliards de dollars pour la seule production de sucre, de riz et de produits laitiers. Cela éliminera toute dépendance vis-à-vis des importations avec son inéluctable casse-tête des opérations de change. Aliko Dangote voit en outre bien au-delà de son propre conglomérat : son objectif est de contribuer à ce que le Nigéria devienne autosuffisant pour son alimentation. « Lorsque vous regardez la situation – pas seulement au Nigéria mais aussi dans le reste de l'Afrique –, la majorité des pays dépendent d'aliments importés, déclare-t-il. Le Nigéria achète chaque année à lui seul 4,8 millions de tonnes de blé. Nous avons de la terre, nous avons de l'eau, nous avons le climat. Nous ne devrions pas être un énorme importateur de produits alimentaires. »

D'après notre enquête auprès de dirigeants, les entreprises qui ont intégré leur chaîne d'approvisionnement ont deux fois plus de chances de réussir en Afrique. Parmi les entreprises à croissance rapide extrêmement rentables de notre étude, 31 % ont déclaré s'appuyer sur une intégration verticale de leur chaîne logistique pour garantir un accès fiable aux approvisionnements. En revanche, seulement 16 % des entreprises moins performantes ont fait de même (voir [figure 5.2](#)). Cela démontre que même si la mise en place d'un solide écosystème de partenaires est nécessaire pour réussir en Afrique, comme nous l'avons vu au [chapitre 3](#), ce n'est pas toute la solution. Les entreprises devraient également envisager d'intégrer ce qu'elles sous-traitent d'habitude ; sinon, une chaîne d'approvisionnement insuffisamment développée ou un réseau de distribution incomplet risque de freiner leur croissance.

Les entreprises hyper performantes gèrent activement les défis auxquels elles font face

D'après notre étude sur les entreprises en Afrique, une source d'énergie de secours, la distribution et une chaîne d'approvisionnement sont les principales priorités.

À quelles pratiques votre entreprise a-t-elle recours pour surmonter ces obstacles aux activités commerciales en Afrique ?¹ en % de personnes interrogées



1. Les personnes qui ont répondu « autre » ou « ne sait pas » n'apparaissent pas. Les questions n'ont été posées qu'à ceux qui ont déclaré avoir été dans au moins un pays d'Afrique, dont 5 % ou plus de leur chiffre d'affaires actuel provient d'Afrique et dont l'entreprise est présente dans au moins un pays africain.

2. Nombre de personnes ayant répondu dans la catégorie des entreprises hyper performantes, n = 164.

3. Nombre de personnes ayant répondu dans la catégorie de toutes les autres entreprises, n = 589.

FIGURE 5.2

Source : Étude auprès de dirigeants sur la situation économique en Afrique de McKinsey Insights, 2017.

Zambeef, le fournisseur de viande zambien présenté au [chapitre 2](#), offre un exemple d'intégration verticale. Il contrôle chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, des prairies au rayon boucherie des supermarchés. Un autre exemple est le tanzanien MeTL, un conglomérat qui produit de tout, des vélos aux boissons en passant par les textiles. MeTL est présent sur toute la chaîne de valeur agricole avec des plantations de sisal, de thé et de noix de cajou, ainsi que des entrepôts et un réseau de distribution. L'intégration verticale est la plus visible dans sa production de textiles qui débute par des

exploitations de coton pour aboutir à la confection de vêtements finis. MeTL est ainsi devenu son propre fournisseur de tout ce dont il a besoin, des matières premières à l'eau et à l'électricité. Il s'est également diversifié dans les services financiers, l'immobilier, l'énergie et le pétrole, et a annoncé son intention d'atteindre en 2020 un chiffre d'affaires de 5 milliards de dollars – principalement en s'implantant au Mozambique, au Malawi, en Ouganda, au Burundi, en Zambie et au Rwanda⁴. (Comme nous le verrons bientôt, la croissance de MeTL repose également sur sa parfaite compréhension du cadre réglementaire local et de son aptitude à en faire un avantage stratégique.)

Shoprite, la chaîne sud-africaine qui possède plus de deux mille supermarchés sur tout le continent, a résolu les problèmes de distribution en adaptant son modèle centralisé afin d'améliorer les relations professionnelles avec ses petits producteurs et ses fournisseurs internationaux. En ayant la maîtrise de ses entrepôts de stockage, Shoprite peut ainsi constituer des stocks quand les prix chutent. Cela lui permet en outre de ne jamais être à court de marchandises en cas de perturbation en amont dans sa chaîne d'approvisionnement. Cela simplifie de surcroît la tâche des fournisseurs qui n'ont pas besoin de livrer chaque supermarché. Shoprite a enfin la maîtrise de la distribution grâce à sa flotte de livraison qui utilise, pour une efficacité maximale, une technologie sophistiquée de planification des itinéraires⁵.

Comme nous avons pu le constater, la plupart des entreprises prospères en Afrique pourvoient à leurs besoins en électricité et en eau. Le groupe Dangote a même fait mieux en s'associant à Black Rhino, une filiale du fonds d'investissement américain Blackstone, pour développer des projets de production d'électricité qui contribueront à alimenter le réseau électrique du Nigéria⁶. Tolaram, le fabricant de nouilles instantanées, a non seulement développé ses propres infrastructures, mais il a également endossé le rôle de leader en instaurant un partenariat public-privé de 1,6 milliard de dollars pour construire un nouveau port en eaux profondes près de Lagos. SABMiller développe quant à lui ses réseaux de distribution d'électricité, ses usines de traitement des déchets, ainsi que ses routes. D'après Mark Bowman, l'ancien directeur général de cette région, si ces investissements ont fait grimper les coûts de production, ils ont également créé de plus grands obstacles à la concurrence.

Pilier n° 4 : Comprenez le contexte local et revendiquez une place autour de la table avec les gouvernements

Au [chapitre 1](#), nous nous réjouissons des progrès réalisés par les gouvernements africains, ces dernières années, pour améliorer le climat des affaires dans leurs pays. Il reste toutefois encore beaucoup à faire. Le patchwork africain des dispositifs réglementaires et les disparités qui persistent dans de nombreuses parties du continent quant à l'efficacité des pouvoirs publics représentent un problème épineux pour les entreprises. Comme l'a fait remarquer Donald Kaberuka, ancien président de la Banque africaine de développement (BAD) : « Le cadre réglementaire de l'Afrique s'est grandement amélioré depuis les années 1970 et 1980, mais cela demeure l'un des plus gros risques auxquels est confronté chaque homme d'affaires. »

D'après Donald Kaberuka, les entreprises qui investissent en Afrique ne peuvent pas attendre que « toutes les conditions soient réunies pour leur permettre d'exercer leurs activités ». Il leur faut plutôt consacrer du temps et des efforts à comprendre la politique en vigueur et le cadre réglementaire de chaque pays où elles sont présentes, nouer des relations avec les gouvernements et s'assurer d'être entendues. Le prix d'un échec peut être élevé. Même MTN, le plus grand groupe de téléphonie mobile d'Afrique, a été pris en défaut : en 2016, il a dû payer au Nigéria une amende de 1,7 milliard de dollars après avoir échoué à désactiver des cartes SIM non déclarées comme l'exigeait la réglementation du pays. Le coût de cette amende, qui a réduit d'un tiers les gains de MTN, l'a obligé à annoncer sa toute première perte annuelle.

Anticiper la fluctuation des réglementations en Afrique

Mitchell Elegbe, directeur général de l'entreprise nigériane de paiements numériques Interswitch, déclare : « C'est l'organisme de réglementation, et non la concurrence, qui m'empêche de dormir la nuit. Une réglementation, si elle n'est pas correctement élaborée, peut compromettre la croissance à long terme et la survie de votre

entreprise⁷. » En quinze ans de succès en affaires au Nigéria, Mitchell Elegbe a appris quelques leçons précieuses sur la manière d'anticiper des régulations fluctuantes dans le secteur des services financiers et de la technologie. Il nous a dit : « Vous devez trouver un moyen efficace pour traiter avec les autorités de réglementation – même si je mentirais si je vous disais avoir tout compris. » Il nous a expliqué sa tactique : « Au Nigéria, je m'efforce d'avoir une réunion chaque trimestre avec les régulateurs pour échanger nos points de vue sur l'industrie des paiements et sur les orientations à adopter dans ce pays. Nous essayons également d'être aussi impliqués que possible dans tout ce que fait l'organisme de réglementation. S'ils organisent une conférence, nous y assistons. Tout cela prend beaucoup de temps, mais s'avère payant si vous faites correctement les choses. »

Comment les multinationales peuvent-elles ne pas être désavantagées face aux entreprises africaines qui ont mis des décennies pour appréhender la situation locale ? Notre enquête auprès de dirigeants donne une piste : la probabilité de trouver des membres du conseil d'administration ou des actionnaires locaux, qui les aideront à comprendre le contexte du pays, est deux fois plus élevée chez les entreprises les plus performantes. Et elles sont deux fois plus susceptibles d'investir activement dans les communautés locales où elles sont implantées, ce qui améliore par conséquent leurs chances d'être reconnues comme une bonne entreprise citoyenne – et leur assurera une place autour de la table avec le gouvernement.

Des dirigeants ont même fait de leur capacité à maîtriser les rouages de la réglementation et des politiques publiques un avantage stratégique. Lorsque Mohammed Dewji a rejoint MeTL, l'entreprise familiale en Tanzanie, c'était une société de négoce valant 30 millions de dollars. Aujourd'hui, elle pèse 1,5 milliard de dollars et avec ses 28 000 salariés, c'est le principal employeur du secteur privé du pays. Comme tant d'autres petites entreprises en Afrique, MeTL a débuté en important des produits finis et en les vendant localement avec une marge. Puis, en 1999, le gouvernement tanzanien a introduit des réformes afin de stimuler l'industrie manufacturière locale et a imposé de nouvelles taxes à l'importation allant de 0 % pour les matières premières à 10 % pour les produits semi-transformés et jusqu'à 25 % pour les produits finis – justement le type de marchandises que vendait MeTL.

Pour de nombreuses sociétés de négoce, cela fut vécu comme un cataclysme, mais Mohammed Dewji vit les choses autrement. « C'était une immense opportunité, déclare-t-il. À l'époque, on importait tout

dans ce pays. Puis le gouvernement est arrivé avec une politique visant à encourager l'investissement dans la valeur ajoutée et la création d'emplois⁸. » Plutôt que de se contenter de payer ces nouvelles taxes et d'accepter des marges moins élevées, Mohammed Dewji s'est reconverti dans l'importation de matières premières. Et au lieu de livrer les matières premières à une autre entreprise qui les transformerait en produits à plus forte valeur ajoutée, il a fait prendre à MeTL une direction complètement nouvelle en construisant des nouvelles usines pour la production de ses propres produits. Par exemple, au lieu d'importer de l'huile de cuisson, il a importé de l'huile de palme brute que MeTL a raffinée pour en faire de l'huile de cuisson portant sa marque. De même, au lieu d'importer du savon, il s'est procuré les matières premières à l'étranger et a fait bâtir une usine pour en fabriquer⁹.

De façon similaire, lorsque le gouvernement tanzanien a voulu créer des emplois dans l'industrie textile, il a instauré une taxe préférentielle pour les producteurs locaux et a imposé des droits de douane de 25 % pour les produits finis importés ainsi qu'une TVA de 17 %. MeTL a saisi cette occasion pour se diversifier dans l'industrie manufacturière textile et c'est désormais le principal acteur d'Afrique subsaharienne présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur : l'égrenage du coton, la filature, le tissage, l'impression, la teinture, le tricot, la confection et la vente au détail. L'essentiel de la production est destiné à la consommation intérieure. Ainsi Mohammed Dewji déclare-t-il : « Cela place MeTL en position de leader du secteur textile. Ils (les Chinois) ne peuvent pas me concurrencer sur mon marché¹⁰. »

Soyez une véritable entreprise citoyenne

Selon Ngozi Okonjo-Iweala, les investissements au sein de la collectivité sont un facteur de succès primordial pour les entreprises en Afrique. « Vous devez gagner la confiance de la communauté, quelle qu'elle soit, à laquelle vous appartenez », nous a-t-elle déclaré. Cela signifie d'abord prendre conscience de votre environnement, identifier les véritables besoins et réfléchir sérieusement à la manière d'y répondre. À ses yeux, « si la collectivité manque de moyens de transport et que vous avez la possibilité de faire construire une voie ferroviaire, pourquoi pas ? Parce qu'en définitive, la communauté vous soutiendra, vous protégera et vous aimera ». Ce qui, a-t-elle

ajouté, aidera également les entreprises à instaurer un rapport de confiance avec les gouvernements.

Tout aussi important, les multinationales prospères ont des équipes de dirigeants locaux qui entretiennent des relations étroites avec les responsables gouvernementaux et les hommes et femmes d'affaires des pays où elles sont présentes. Comme nous allons le voir au [chapitre 6](#), privilégier les cadres supérieurs et les responsables locaux est une priorité majeure pour les entreprises. En outre, les expatriés doivent eux aussi faire l'effort de s'intégrer à la communauté du lieu où ils vivent.

Pour Mark Bowman, du groupe SABMiller, il est primordial qu'aux yeux du pays d'accueil votre entreprise soit véritablement citoyenne et collabore de manière constructive avec le gouvernement : « Vous devez passer plus de temps que sur d'autres marchés à expliquer les emplois que vous créez, les recettes fiscales que vous générez et vos actions bénéfiques en faveur de la collectivité locale. En Afrique, on ne doit pas vous voir comme quelqu'un qui vient juste pour assembler ses widgets, optimiser ses résultats et disparaître aussitôt. Il y a bien des manières d'échouer, et c'en est probablement une. » Comme le droit d'accise sur la bière représente une large part des rentrées fiscales des gouvernements dans de nombreux pays africains, SABMiller s'est lui-même positionné en tant que « co-collecteur d'impôts ». Ce qui lui a valu une place autour de la table avec les hauts responsables du gouvernement et son mot à dire sur les questions commerciales stratégiques.

Les accords économiques établis par General Electric avec les gouvernements du Kenya et du Nigéria, que nous avons mentionnés au [chapitre 2](#), ont également permis à GE de participer aux discussions nationales sur des enjeux clés comme le développement des infrastructures. Les hauts responsables à qui nous avons parlé lors de l'écriture de ce livre apprécient de telles approches. « Tout le monde y gagne lorsque des entreprises informent sincèrement le gouvernement de ce qui fonctionne ou pas », a commenté Ngozi Okonjo-Iweala. Son conseil : si votre société voit sa croissance entravée, communiquez sans détour – si besoin en passant par votre association professionnelle. « Allez voir le gouvernement en tant que groupe et dites-lui : “Écoutez, nous créons des emplois, mais vous devez nous laisser travailler efficacement.” » Ces discussions sont parfois houleuses : les entreprises prospères doivent parfois se montrer fermes avec les autorités. Aliko Dangote en est un exemple éloquent. En 2002, son groupe a acheté à l'État nigérian l'usine de ciment Benue.

Le gouvernement a ensuite essayé d'annuler l'accord conclu, mais l'homme d'affaires ne s'est pas laissé faire : « J'ai refusé. Si j'avais laissé quelqu'un d'autre acheter Benue, ils en auraient profité pour me griller sur le marché. » Après quarante-deux mois de tergiversations, le gouvernement a fini par transférer l'usine à Dangote Cement. Ce dernier a ensuite cherché à s'implanter sur le marché camerounais du ciment, mais l'un des ministres était le président de son principal concurrent. Le gouvernement a alors stoppé la construction de cette usine de ciment dans le port de Douala au motif que le lieu avait une signification religieuse pour la communauté locale. « Ils ont dit qu'ils utilisaient cette terre pour parler dans l'eau à leurs dieux marins », a déclaré Aliko Dangote. Là encore, il n'a pas cédé et il est parvenu à construire une usine de 150 millions de dollars avec une capacité annuelle de 1,5 million de tonnes. Bien des années plus tard, quand Aliko Dangote a rencontré à Washington le président du Cameroun, Paul Biya, ce dernier lui a dit : « Je n'ai jamais rencontré quelqu'un d'aussi pugnace que vous. » De toute évidence, Aliko Dangote avait gagné le respect du président.

Cet état des lieux sur les relations entre monde des affaires et gouvernement serait incomplet si l'on n'abordait pas, sans se voiler la face, la question de la corruption. D'après l'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG), si la plupart des indicateurs de bonne gouvernance se sont améliorés ces dix dernières années, la situation s'est détériorée concernant la lutte contre la corruption¹¹. Environ la moitié des pays africains affichent depuis trois ans leur plus mauvais résultat en la matière. Les conséquences vont bien au-delà du montant de ces pots-de-vin : les coûts directs de la corruption en Afrique sont généralement estimés à 150 milliards de dollars par an. À titre de comparaison, il en coûterait 55 milliards de dollars par an pour approvisionner en électricité tous les Africains qui en sont dépourvus. En 2015, lors d'une rencontre sur la lutte contre la corruption, Akinwumi Adesina, le président de la Banque africaine de développement (BAD), a pris la parole. Il a établi un lien direct entre ces deux faits : « Le coût de la corruption est pharamineux ; elle plonge tout le continent dans l'obscurité¹². »

Notre enquête auprès de dirigeants confirme la gravité de ce problème : la moitié des personnes interrogées ont cité la corruption comme un frein majeur à l'entrepreneuriat en Afrique. D'autres études soulignent à quel point la corruption est endémique. Par exemple, dans une enquête réalisée par AfroBaromètre, un tiers des personnes interrogées dans trente-cinq pays africains ont déclaré avoir payé un

bakchich durant l'année précédente pour obtenir un service public ou acheter la police¹³. Transparency International estime que 75 millions de personnes en Afrique ont payé un pot-de-vin l'an passé¹⁴.

Comment les entreprises peuvent-elles éviter la corruption et contribuer à réduire la prédominance de ce fléau ? Au sein du cabinet McKinsey, nous ne dérogeons pas à nos valeurs, en aucune circonstance, et conseillons à nos clients de faire de même. Par exemple, lorsque nous avons ouvert un bureau McKinsey au Nigéria, les permis de travail destinés aux expatriés tardaient à arriver. Un fonctionnaire est venu nous voir pour nous proposer : « Si vous voulez accélérer les choses, je peux vous aider. » Il nous invitait clairement à lui graisser la patte. Nous lui avons répondu : « Hors de question. » Après cet épisode, les permis sont arrivés très facilement. Ceux qui avaient tenté de nous soudoyer avaient compris que nous n'aurions jamais payé. Ils ont alors décidé de tenter leur chance auprès d'autres entreprises.

En 2016-2017, nos valeurs ont été mises à bien plus rude épreuve – cette fois en Afrique du Sud. Le pays était alors ébranlé par des allégations de corruption de la part du gouvernement et d'entreprises publiques comme Eskom, la compagnie nationale d'électricité. Nous travaillions avec Eskom depuis des années – notamment en mettant un terme aux pannes de courant récurrentes en 2014-2016. Nous avions brièvement envisagé un partenariat avec une société locale dont le directeur avait une réputation douteuse, ainsi que nous l'avons découvert ensuite. Nous avons cessé les négociations, mais cette expérience fut pour nous une leçon douloureuse. Il importe avant tout engagement de connaître au mieux le contexte, ainsi que les personnes impliquées.

En Afrique, les domaines politiques et réglementaires sont loin d'être parfaits et les gouvernements ont fort à faire pour améliorer le cadre opérationnel du monde des affaires. Néanmoins, les entreprises ont une plus grande marge de manoeuvre qu'on ne le croit souvent pour contribuer à l'amender – et ont la responsabilité de le faire. Akinwumi Adesina, à la tête de la Banque africaine de développement (BAD), compare les secteurs privé et public aux deux ailes d'un oiseau : « Je n'ai jamais vu d'oiseau qui volait d'une seule aile. Nous avons besoin à la fois du secteur public et du secteur privé. Ils sont des agents complémentaires de transformation. » Même si les gouvernements se doivent de favoriser le commerce – notamment en assurant des infrastructures adéquates, en simplifiant la réglementation et en instaurant un cadre juridique solide – les

entreprises doivent elles aussi redoubler d'efforts. Akinwumi Adesina préconise un pouvoir accru des chambres de commerce et des associations professionnelles pour dialoguer avec les autorités publiques, transmettre les besoins des entreprises et collaborer pour contribuer à résoudre les enjeux nationaux.

Deepak Singhal, directeur général de Dufil Prima Foods du groupe Tolaram, nous a confié qu'il fallait un « coeur de lion » pour réussir en Afrique. Il faisait référence au courage du lion, lequel est nécessaire, mais nous voudrions y ajouter la sagesse, la force morale et la conscience d'appartenir à une communauté plus vaste. Nous avons pu observer de nombreux hommes et femmes d'affaires parmi les plus brillants du continent. Tous ont en commun une vision lucide des défis à relever en Afrique et un état d'esprit qui leur permet de les surmonter – et de voir les opportunités commerciales qu'ils recèlent.

- 1Irene Yuan Sun, Kartik Jayaram et Omid Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* McKinsey & Company, juin 2017 (en anglais).
- 2Dominic Barton, James Manyika et Sarah Keohane Williamson, « Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off », *Harvard Business Review*, 7 février 2017, <https://hbr.org/2017/02/finally-proof-that-managing-for-the-long-term-pays-off> (en anglais).
- 3Voir Jacques Bughin *et al.*, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016 (en anglais).
- 4« Mohammed Dewji: A Made in Africa Success Story », *African Business Magazine*, 23 janvier 2017 (en anglais).
- 5« Supply Chain Management », Shoprite Holdings Ltd., non daté, <https://www.shopriteholdings.co.za/trade-partners/supply-chain-management.xhtml> (en anglais).
- 6« Power Africa and Black Rhino Partner to Electrify Africa », Black Rhino, non daté, <http://blackrhinogroup.com/power-africa-and-black-rhino/> (en anglais).
- 7Africa Ariño, « Strategies That Go the Distance in Africa », *IESE Insight*, premier trimestre 2015 (en anglais).
- 8Interview de McKinsey avec Mohammed Dewji, août 2017 (en anglais).
- 9« Mohammed Dewji: A Made in Africa Success Story », *African Business Magazine*, 23 janvier 2017 (en anglais).
- 10Terence McNamee, Mark Pearson et Wiebe Boer, éd., *Africans Investing in Africa: Understanding Business and Trade, Sector by Sector*, New York : Palgrave Macmillan, 2015 (en anglais).
- 11L'indice Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG) est un outil de mesure et de suivi des performances en matière de gouvernance dans les pays africains :

<http://mo.ibrahim.foundation/fr/iia/>.

- 12« Journée internationale de la lutte contre la corruption : la BAD appelle à une action plus forte en Afrique », Banque africaine de développement, 10 décembre 2015, <https://www.afdb.org/fr/news-and-events/journee-internationale-de-lutte-contre-la-corruption-la-bad-appelle-une-action-plus-forte-en-afrique-4882>.
- 13Caryn Peiffer et Richard Rose, « Why Are the Poor More Vulnerable to Bribery in Africa? The Institutional Effects of Services », *Taylor & Francis Online*, 5 décembre 2016, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2016.1257121> (en anglais).
- 14*People and Corruption: Africa Survey 2015-Global Corruption Barometer*, Transparency International, 1^{er} décembre 2015, https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_africa_survey_2015 (en anglais), mais il existe un document plus récent en français, « Afrique subsaharienne: les régimes non démocratiques sapent les efforts de lutte contre la corruption », https://www.transparency.org/news/feature/cpi2018-subsaharan-africa-regional-analysis_FR, 29 janvier 2019.

Chapitre 6

Révélez les talents africains

Alors que notre tour de l'envol des entreprises en Afrique s'achève, retournons brièvement à Kibera, cette tentaculaire « zone » d'habitation et d'échanges surgie de terre sans autorisation à Nairobi et déjà présentée au [chapitre 2](#). Les grands commerces y sont très rares, et pourtant... cette banlieue de bric et de broc foisonne d'activités et de petits entrepreneurs. Tout ce qui peut se vendre ou se négocier, produit ou service, y trouve preneur : des toilettes rudimentaires aux téléchargements pour iPods, en passant par les services de guides promettant de vous amener à bon port dans le dédale de ruelles qui s'entremêlent pour former cette cité de fortune. Tailleurs, coiffeurs, menuisiers ou traiteurs y exercent leurs talents. *The Economist* décrit cet immense quartier comme étant « la version africaine des villes champignons chinoises, et une véritable réclame pour la puissance de l'ambition humaine¹. »

Pour nombre de ses jeunes habitants, l'ambition reste cependant de sortir des petites activités non déclarées pour entrer dans le monde du travail officiel, avec toutes les possibilités de progression de carrière et de développement personnel que cela représente. C'est pourquoi, si vous vous rendez au centre communautaire local le matin, tous les jours ouvrables de la semaine, vous constaterez probablement qu'il fourmille de stagiaires du programme Generation de formation pour les jeunes. Vous y rencontrerez peut-être même quelques-uns de vos prochains employés de terrain. L'objectif de Generation est de rapprocher les jeunes sans formation professionnelle des employeurs qui peinent à trouver les compétences nécessaires à la croissance de leur entreprise. (Generation, aujourd'hui organisme international à but non lucratif, a été fondé par McKinsey et nous continuons à le soutenir, aux côtés de grandes organisations à but philanthropique telles qu'USAID.)

Le centre de formation de Kibera est l'un des trente-sept implantés au Kenya par Generation. Chacun d'eux propose des cursus immersifs de type *bootcamp* visant à préparer à l'emploi dans des domaines comme le commerce, la vente de produits et services financiers, le

service client et la confection. Ces parcours professionnalisants enseignent des connaissances techniques demandées sur le marché de l'emploi et utilisent des jeux de rôle et des exercices de groupe pour transmettre des compétences de savoir-vivre et savoir-être telles que la ponctualité et la résilience. L'un des modules visant à renforcer les aptitudes commerciales demande aux participants d'aller vendre des bouteilles d'eau dans les rues de Kibera, puis de débriefer en équipe pour comprendre ce qui a fonctionné ou non, et ce qu'il convient de changer.

Jusqu'en 2017, plus de huit mille jeunes Kenyans avaient suivi une formation Generation et 89 % d'entre eux avaient trouvé un emploi déclaré dans les trois mois après l'obtention de leur diplôme. Stanley est l'un de ces jeunes. Il est né et a grandi à Kibera dans une famille de huit enfants. Il a été élevé par une mère célibataire qui avait souvent du mal à trouver l'argent nécessaire pour couvrir les besoins primaires de son foyer, tels que se nourrir et se loger. Malgré ses bons résultats scolaires, il n'était pas parvenu à réunir l'argent nécessaire pour poursuivre ses études. Dans l'incapacité de trouver un emploi à temps plein, il enchaînait les petits boulots pour un maigre revenu, sur un chantier de construction et dans la vente de vêtements.

Il rêvait pourtant d'une carrière stable. Dès qu'il a entendu parler de Generation, il a saisi l'occasion et rejoint le cursus *Vente de produits financiers*. Les compétences et la confiance qu'il a ainsi acquises lui ont permis de postuler aux mêmes emplois que ceux visés par des diplômés d'université. Peu après la fin du programme, il reçut une offre de la société de services financiers sudafricaine Old Mutual, dont les activités couvrent de nombreux pays du continent : « Après seulement six semaines, j'ai été pris à un bon poste en tant de conseiller commercial. Generation a été mon tremplin pour franchir toutes les étapes, les unes après les autres. »

Les talents de l'Afrique : contrainte ou opportunité ?

En pleine croissance, les entreprises africaines ont besoin de talents : parmi les cadres que nous avons interrogés dans le monde entier, y compris en Afrique, la moitié affirmaient vouloir renforcer leurs effectifs dans les cinq ans à venir. Même dans cette ère du numérique et de la rationalisation des coûts, seuls 2 % d'entre eux envisageaient des réductions d'emplois. La pénurie de talents devient donc une réelle préoccupation. Nombreuses sont les sociétés africaines qui déclarent avoir du mal à attirer et à retenir les personnels qualifiés indispensables au fonctionnement et au développement de leurs activités. Ainsi, 31 % des sociétés sondées en Afrique du Sud au cours de l'année 2015 disaient avoir des difficultés à pourvoir leurs postes malgré un taux de chômage national supérieur à 25 %².

Le manque de performance persistant des systèmes éducatifs en Afrique est l'un des principaux facteurs de cette pénurie. La durée moyenne de scolarité des enfants africains est passée de 3,2 ans à l'école en 2000 à 5,3 ans en 2010 ; la progression de ce chiffre s'est ensuite ralentie. Remettons cela en contexte : les enfants d'autres régions émergentes sont scolarisés en moyenne de 7,5 à 8 années. En Afrique subsaharienne, le taux d'encadrement (ou ratio du nombre d'élèves par enseignant) dans les écoles primaires était de quarante en 2013, soit près du double du ratio des autres régions du monde. Le taux de scolarisation dans l'enseignement supérieur en Afrique est de moitié celui de l'Inde. Cette situation est aggravée par l'exode des cerveaux : selon une source, plus de 10 % des professionnels africains diplômés de l'enseignement supérieur vivraient et travailleraient sur d'autres continents³.

Pourtant, l'Afrique génère du talent brut à grande échelle. En 2020, elle devrait compter 504 millions d'habitants en âge de travailler, soit 122 millions de plus qu'en 2010. D'ici à 2034, elle comptera plus d'habitants en âge de travailler (entre 15 et 64 ans) que la Chine ou l'Inde. À l'horizon 2050, cette même tranche de la population dépassera 1,5 milliard de personnes (voir [figure 6.1](#)). Une grande partie de ces actifs sont des jeunes et, comme le montrent les histoires de Stanley et d'autres diplômés de Generation, beaucoup d'entre eux débordent d'envie d'apprendre et ambitionnent de mener une carrière

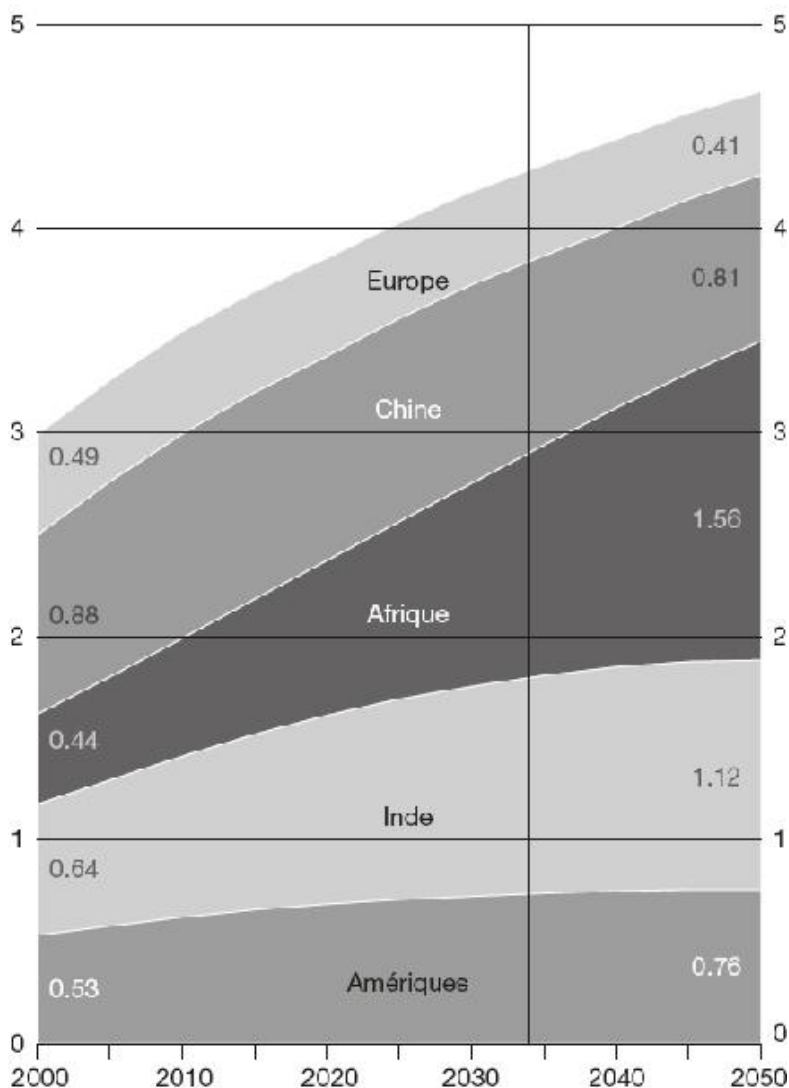
stable pour améliorer leur vie et celle de leur famille.

Les lions africains des affaires considèrent de plus en plus les talents du continent non plus comme une barrière, mais comme une opportunité à saisir. Nicky Newton-King, ancienne directrice générale de la Bourse de Johannesburg, nous a appris que bon nombre de sociétés sud-africaines étendant leur développement au reste du continent étaient impressionnées par les talents et l'énergie de cette population au travail : « Personne n'est jamais venu s'en plaindre auprès de moi. » À dire vrai, c'est plutôt tout le contraire. Aux côtés des talents locaux, de nombreux professionnels d'origine africaine ayant étudié et travaillé ailleurs dans le monde rêvent, ajoute-t-elle, « de revenir au pays pour participer aux efforts », à l'instar des Sud-Africains exilés pendant l'apartheid et rentrés chez eux après la démocratisation du pays en 1994.

Ashish J. Thakkar de Mara Corporation et Atlas Mara partage cette opinion : « D'après mon expérience, la recherche de talents est un défi, mais franchement pas aussi grand qu'on l'imagine. Nous avons par exemple monté des centres d'appels dans sept pays d'Afrique. Dans six d'entre eux, il n'en existait auparavant aucun – et il n'y avait donc pas de bassin de personnels qualifiés pour ce secteur. Nous avons mis en place des dispositifs de formation et, en une centaine de jours, nous avons des opérateurs de centres d'appels efficaces. » Pour Ashish J. Thakkar, cela rappelle que l'Afrique a « une population instruite, entreprenante et avide d'apprendre, qui peut constituer un bassin de talents facile à explorer, si nous mettons en place les mécanismes et les formations nécessaires à cela. Ce n'est pas compliqué, et je ne crois pas que la recherche de talents soit une excuse pour ne pas investir en Afrique. »

À l'horizon 2034, l'Afrique devrait avoir une population en âge de travailler supérieure à celle de la Chine ou de l'Inde

Projections des populations d'actifs selon les principales régions*, en milliards de personnes



*Population en âge de travailler = personnes entre 15 et 64 ans.

FIGURE 6.1

Source : IHS, OIT, analyses du McKinsey Global Institute.

Cela corrobore notre propre expérience de recrutement et de développement des talents en Afrique. À l'ouverture de notre bureau

McKinsey à Lagos, en 2010, nous avons lancé des annonces sur les campus universitaires du Nigéria et du monde entier pour inciter les meilleurs étudiants à nous rejoindre comme consultants. Nous avons reçu environ un millier de candidatures des établissements nigériens et quelque cinq cents d'écoles internationales. Parmi les candidats, beaucoup étaient issus du Nigéria ou d'autres pays d'Afrique et souhaitaient revenir sur leur continent d'origine pour contribuer à son développement, mais certains venaient également de Belgique, du Brésil ou de Chine. Nous avons embauché douze de ces postulants internationaux, sur les cinq cents. Parmi le millier de candidats nigériens locaux, nous n'avons pu recruter personne : aucun d'eux n'a réussi à passer la barre de nos tests et de nos entretiens.

Nous nous disions : « Ce n'est pas possible ! Nous savons que le système éducatif a ses défauts, mais il y a tellement de gens intelligents au Nigéria. À nous de les trouver et de les faire évoluer. » Nous avons donc revu notre procédure de recrutement pour mieux détecter le potentiel des candidats et intégré à notre cursus plus d'apprentissage et de développement de talents pour les nouveaux consultants. Nos cinq premiers recrutements locaux ont par la suite intégré des écoles de commerce de renom dans le monde entier. Si nous n'avions pas eu la volonté de nous plonger dans tout ceci pour repérer ces nouveaux talents, leur apport nous aurait manqué.

Fred Swaniker, fondateur de l'African Leadership Academy en 2004 et de l'African Leadership University en 2013, a reçu en entretien, évalué et formé bien plus de jeunes Africains que nous : « L'Afrique regorge de talents bruts. Il faut juste les faire éclore, les libérer. Cela ne veut pas dire forcément faire passer des diplômes complets en quatre ans. Une formation de trois à neuf mois pourrait suffire pour dégager les compétences nécessaires aux entreprises. »

Il compare le défi de la recherche de talents en Afrique à celui que connaît l'Inde. « Pendant des années, les sociétés indiennes se plaignaient : “Les universités ne produisent pas les personnes dont nous avons besoin.” Des groupes comme Infosys ont donc créé leurs propres universités internes, et ont commencé à former et à faire progresser leur propre personnel. Pour réussir en Afrique, il faut fonctionner de façon plus stratégique dans le développement de vos propres talents. Il vous faut considérer le développement de talents comme faisant partie intégrante de votre chaîne de valeur, et non comme un complément à aller chercher dans le système universitaire national. »

En investissant plus et plus intelligemment dans ces talents, les

entreprises d'Afrique joueront également pleinement leur rôle dans la conversion du boom démographique du continent en une prospérité partagée. Le Fonds monétaire international estime que l'Afrique doit créer 18 millions d'emplois à haute productivité chaque année jusqu'en 2035 afin de bénéficier au maximum des avantages de sa croissance démographique. Il s'agit là d'une croissance sans précédent du marché de l'emploi. Le chômage des jeunes en Afrique subsaharienne se situe aujourd'hui officiellement à 10 %, mais de nombreux jeunes se trouvent dans des situations d'« emploi précaire » : ils s'en sortent en enchaînant des petits boulots non déclarés ou des emplois temporaires qui leur offrent peu de sécurité d'emploi et de possibilités d'évolution de carrière. Pour l'avenir économique du continent, alors même que la jeunesse africaine est en plein essor, il est impératif de lui proposer des emplois stables lui permettant d'évoluer.

Au [chapitre 3](#), nous vous avons décrit cette remarquable histoire de croissance panafricaine, celle de Saham, l'assureur marocain. Sa stratégie de recherche et formation de talents est en réalité un élément essentiel de sa réussite. Nadia Fettah, son ancienne directrice générale, nous affirmait passer un tiers de son temps à la gestion et au développement de talents. D'autres dirigeants de sociétés que nous avons interviewés ont de même fortement mis l'accent sur ce besoin de rechercher, de développer, de motiver et de gérer leur personnel. Quelles sont donc les composantes d'une stratégie efficace de gestion des talents en Afrique, et quelles sont les étapes pratiques à franchir pour que celle-ci porte ses fruits ? Nous plaçons pour les trois impératifs ci-dessous.

Trouver des méthodes intelligentes de faire monter en compétences professionnelles les salariés du bas de l'échelle et ceux de terrain.

Mettre en place une gestion des talents solide et des procédures internes dynamiques pour faire s'épanouir le potentiel des collaborateurs.

Exploiter le potentiel de l'inclusion, et plus particulièrement des possibilités de renforcer la présence, la participation et la promotion des femmes dans les entreprises.

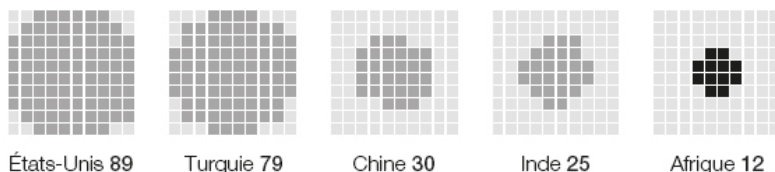
Impératif talents n° 1 : Faire monter les employés de terrain en compétences

Des données provenant d'Égypte, du Maroc et d'Afrique du Sud indiquent qu'entre 41 et 50 % des emplois entreront, à l'horizon 2021, dans la catégorie que le McKinsey Global Institute appelle « *skilled entry-level* » (premier échelon de qualification) – qui inclut les personnels administratifs, les artisans et les opérateurs⁴. Ces métiers nécessitent tous d'associer des formations pratiques sur le terrain à une acquisition de connaissances théoriques. Malheureusement pour la plupart des jeunes Africains, il est rare que de tels programmes leur soient proposés. Ainsi, seulement 8 % des élèves africains du secondaire ont été admis dans de tels cursus professionnalisants en 2015, contre 18 % dans la région Asie orientale et Pacifique, et 17 % dans les pays de l'OCDE. L'Afrique accuse de même un retard sur d'autres régions concernant les admissions dans l'enseignement supérieur (voir [figure 6.2](#)).

Résultat : nombre des entreprises en forte croissance en Afrique peinent à trouver des employés débutants possédant les compétences nécessaires. La chaîne de restauration rapide internationale Subway fait partie de celles-là. Maintenant qu'elle se focalise sur les marchés émergents, elle considère l'Afrique comme une opportunité clé de sa croissance. Alex Brand, cadre au sein du gérant franchisé de Subway au Kenya, nous signalait par exemple que des centaines de jeunes postulent chaque semaine pour des emplois dans ces sandwicheries : « Des gens déposent des CV auprès de tous nos sites. Ils finissent par trouver notre siège, arrivent à convaincre le gardien qu'ils ont un rendez-vous et débarquent pour déposer leur CV, même là. Beaucoup de jeunes ont donc vraiment envie de ces postes. »

Le nombre d'inscrits dans l'éducation supérieure ou la formation professionnelle est plus faible en Afrique que dans les autres régions du monde

Étudiants inscrits dans le supérieur par région, en %



Étudiants du secondaire inscrits dans des cursus professionnalisants par région, en %



Étudiants du secondaire inscrits dans des cursus professionnalisants dans les différents pays d'Afrique, en %



FIGURE 6.2

Source : Indicateurs Éducation de la Banque mondiale ; Analyses du McKinsey Global Institute.

La plupart d'entre eux, pourtant, « ne savent pas ce que signifie avoir un emploi à temps plein, ajoute-t-il, et ne comprennent pas les critères exigés ici ». Sur cent demandeurs, seuls deux ou trois valident le processus de recrutement. Cela gaspille énormément de temps des ressources humaines. Même pour ceux qui passent le cap, le taux de *turnover* a toujours été un problème. « Dans notre branche, les taux élevés de *turnover* sont désastreux. Les nouveaux employés ne connaissent pas les systèmes, ne sont pas à l'aise avec les clients et ont besoin de formation », nous a-t-il expliqué.

Gilbert Cheruiyot, fondateur de Gilchery Skip-Trace, connaît des soucis similaires. Son entreprise a comblé un manque sur le marché de la grande consommation encore bourgeonnant au Kenya : le besoin de

gérer des clients en retard de paiement sur leurs cartes de crédit, leurs crédits automobiles ou les crédits à la consommation. Depuis ses débuts en 2011, Gilchery a remporté des contrats auprès de plusieurs grandes banques. L'entreprise a dû recruter des dizaines d'agents pour ses centres d'appels et a eu du mal à trouver des candidats ayant les bonnes compétences : « Notre plus grande difficulté était de trouver les personnels qui convenaient, explique Gilbert Cheruiyot. La plupart des jeunes diplômés n'ont pas le niveau de tolérance et l'intelligence émotionnelle nécessaires pour gérer les clients en surendettement, qui peuvent se montrer bien moins que coopératifs. Nos agents ont besoin de savoir les calmer pour arriver à un accord. » Gilbert Cheruiyot se heurte lui aussi à un fort *turnover* : « Sur cinq personnes recrutées, au bout de deux ou trois mois, il ne m'en restait souvent qu'une ou deux. Quelle frustration ! Alors que nous avons consacré tant de temps et de ressources à former ces gens. »

Subway et Gilchery avaient besoin d'une solution pour créer l'adéquation entre leurs besoins en recrutement et les jeunes demandeurs d'emploi ayant les compétences et aptitudes nécessaires. Cela les a incités, avec 180 autres employeurs, à recruter au sein de Generation Kenya. Subway Kenya, par exemple, compte dans ses effectifs environ 40 % de recrues locales diplômées du programme Generation. Le partenariat avec celui-ci a nettement amélioré le taux de bons recrutements, ainsi que ceux des pertes et du maintien en poste. Plusieurs diplômés de Generation ont été promus à des fonctions managériales. Stellah Jepkemboi, par exemple, a été nommée responsable adjointe en 2017, à l'âge de 21 ans. Elle reconnaît que c'est bien Generation qui lui a enseigné comment gérer les individus, une compétence critique dans la restauration : « Lorsqu'un client est mécontent, je sais maintenant rester calme, l'écouter et lui proposer des solutions. »

Dans le cas de Gilchery, Generation lui a présenté des opérateurs de centre d'appels prêts à l'embauche – c'est-à-dire des personnes qui avaient, selon les mots de Gilbert Cheruiyot : « la bonne attitude, des niveaux de tolérance au stress élevés et la capacité de tout supporter en gardant leur calme ». Ils apprennent aussi très vite, poursuit-il : « Leur productivité s'améliore de mois en mois. Nous pouvons passer plus de recouvrements qu'auparavant, et avoir ainsi des clients heureux. » Après le recrutement de quarante diplômés du programme, Gilchery a demandé à Generation d'élaborer une formation personnalisée pour l'entreprise.

Generation prouve de manière encourageante que les jeunes

Africains entrant sur le marché du travail pour la première fois ont l'étoffe nécessaire pour devenir des employés très performants dans des entreprises modernes. Tout ce qu'il faut, ce sont des approches ingénieuses pour les préparer au monde du travail. La méthode Generation est de celles-là, mais il en existe d'autres qui ont fait leurs preuves, comme Harambee Youth Employment Accelerator, en Afrique du Sud. Les entreprises africaines les plus performantes intègrent en outre de plus en plus leurs formations professionnelles – en interne ou en externe – comme un élément constitutif essentiel de leur mode de travail. Le groupe AVIC (Aviation Industry Corporation of China), par exemple, est une entreprise d'État chinoise à l'origine dédiée à l'aviation, mais qui s'est diversifiée pour inclure des pôles pour la fabrication, les services et la construction. Elle a instauré des formations techniques et professionnalisantes dans six pays africains afin de développer les compétences nécessaires non seulement à ses propres filiales, mais aussi à d'autres entreprises chinoises.

Un exemple : au Gabon, ses programmes ont été axés sur les machines-outils, l'électronique, la maintenance aéronautique et les compétences pour les industries pétrolières et forestières. AVIC s'est également associée à des gouvernements africains pour lancer l'Africa Tech Challenge, un concours visant à développer des compétences techniques telles que l'usinage et le développement d'applications mobiles. Initialement centré sur le Kenya, ce concours couvre maintenant aussi le Ghana, l'Ouganda et la Zambie. Les gagnants se voient récompensés par des prix en numéraires et des propositions d'emploi à temps plein chez AVIC⁵.

Impératif talents n° 2 : Mettre en place une solide gestion des talents pour faire s'épanouir ses collaborateurs

Si disposer de personnel de terrain prêt à l'embauche est un défi, la tâche est encore plus ardue lorsqu'il s'agit de dénicher, pour ensuite les perfectionner, des employés ayant des compétences techniques et managériales ainsi que des aptitudes à l'encadrement. Dans notre enquête sur le monde des affaires africain et international, 27 % des personnes interrogées ont déclaré avoir eu beaucoup de mal à trouver des techniciens expérimentés, tandis que presque le même pourcentage indiquait rencontrer d'énormes difficultés dans le recrutement de cadres supérieurs et de chefs d'équipe suffisamment qualifiés. Par exemple, l'entreprise d'e-commerce Jumia a peiné à recruter des cadres intermédiaires : « C'est une fonction essentielle dans les recrutements, a déclaré Sacha Poignonnec, son directeur général. Or, nous avons du mal à trouver des gens qui savent gérer une équipe de dix personnes. » De nombreuses entreprises, dont la start-up technologique de Nairobi Gro Intelligence, affirment aussi être en pénurie de talents informatiques. Sara Menker, directrice générale de cette start-up, l'a bien noté : « Nous recevons des CV d'ingénieurs informatiques en grande quantité, mais très peu passent finalement notre phase de sélection technique. C'est un marché très, très jeune. » À quoi elle ajoutait : « En conséquence, lorsque nous dénichons des candidats qui réussissent toutes nos phases de recrutement, ils sont de classe mondiale. »

Pour les pessimistes, ces pénuries de talents inciteraient les entreprises africaines à se lancer dans une « guerre des talents », surenchérissant les unes sur les autres pour remporter des compétences techniques et aptitudes managériales trop rares. Bien entendu, les entreprises prospères ont besoin de présenter des propositions de valeur convaincantes à leurs effectifs. L'opérateur mobile MTN, par exemple, a rédigé le « MTN Deal », qui comprend un engagement sur le développement de ses employés, le respect de la diversité, des récompenses attractives et la reconnaissance du travail accompli⁶. Les entreprises doivent également adapter ces propositions aux différents types de talents, allant des « grandes pointures » de la diaspora africaine aux employés locaux capables de progresser

rapidement.

Une vision plus optimiste – que nous partageons – veut que les entreprises parviendront à faire éclore les dirigeants, cadres et spécialistes dont elles ont besoin à partir de leur propre vivier de collaborateurs. La concurrence pour les talents restera une réalité au quotidien, mais investir judicieusement dans le développement des personnes fait réellement la différence pour les entreprises victorieuses en Afrique. En effet, cette reconnaissance est au coeur des propositions de valorisation des employés comme celle de MTN : elle met tout autant l'accent sur le mentorat, le coaching et la formation que sur la rémunération.

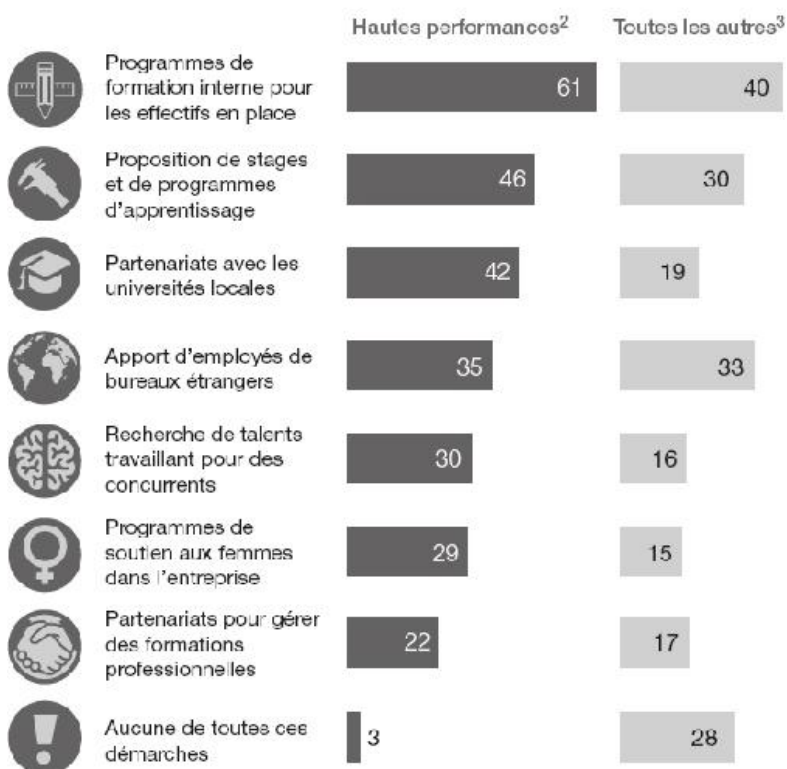
Certes, l'Afrique en est aux premiers stades d'une révolution de la formation en entreprise, et nombreuses sont celles qui investissent en masse dans des cursus et des académies internes. Selon notre enquête auprès des cadres, plus de 60 % des entreprises les plus performantes intègrent de tels programmes dans leurs activités en Afrique (voir [figure 6.3](#)). Le Groupe Dangote, par exemple, a créé l'Académie Dangote en 2010 pour former les employés à des compétences techniques et managériales, sur le constat explicite que « nous ne pouvons pas compter sur les universités et les facultés pour dispenser les formations techniques et managériales très spécifiques requises pour la gestion de grandes usines comme les nôtres, notamment vu le grand nombre de personnes dont nous aurons besoin⁷ ».

Soyons clairs, ces efforts et leurs impacts peuvent encore nettement être intensifiés. Nadia Fettah nous disait que Saham Finances ne parvenait pas à dépenser tout son budget de formation parce qu'il est difficile de repérer sur les différents marchés africains des prestataires qui répondent aux normes de l'assureur : « Nous considérons les offres de formation externe médiocres, et sommes donc dans l'obligation de concevoir nos propres solutions en interne. » Sacha Poignonnet, de Jumia, a connu le même problème, malgré sa « recherche permanente » de formateurs dans lesquels il souhaiterait investir. Pour combler le manque de cadres intermédiaires, Jumia a ainsi dû créer un programme interne couvrant des sujets tels que la gestion efficace du temps, des priorités et des équipes.

Les entreprises hautement performantes investissent massivement dans le développement de leurs talents locaux

Notre enquête conjoncturelle auprès des entreprises en Afrique souligne l'importance de la formation et de l'apprentissage professionnel.

Quelles pratiques a mis en place votre entreprise pour repérer et développer les talents africains ?¹ % des personnes interrogées



1. Exclut les personnes interrogées ayant répondu « autres » ou « ne sait pas », la question n'ayant été posée qu'aux personnes ayant déclaré s'être rendues au moins dans un pays d'Afrique, dont la société travaille dans au moins un pays d'Afrique et a réalisé au moins 5 % de son revenu actuel en Afrique.

2. Nombre de personnes interrogées dans les sociétés hautement performantes, n = 166.

3. Nombre de personnes interrogées dans toutes les autres entreprises n = 603.

FIGURE 6.3

Source : McKinsey Insights executive survey on business in Africa (Enquête sur le point de vue des dirigeants d'entreprise en Afrique), 2017.

Plusieurs des meilleures sociétés du continent sont allées plus loin et ont instauré des programmes de développement approfondi à destination des employés à fort potentiel. (Dans notre enquête auprès des cadres, ces projets de stages en entreprise sont un vrai facteur de différenciation parmi les structures les plus performantes.) GE organise pour ses jeunes diplômés des universités recrutés en Afrique

un cursus d'un an de développement professionnel en début de carrière. L'ancien président de GE chargé de l'Afrique, Jay Ireland, soulignait d'ailleurs le phénomène : « Lorsque vous embauchez des jeunes qui sortent des universités américaines, pratiquement tous ont déjà fait des stages professionnalisants. Ils savent donc ce qu'est un environnement d'entreprise. En Afrique, ce n'est généralement pas le cas. Notre programme contribue à remédier à ce problème, et nous avons déjà obtenu de francs succès. Beaucoup de nos diplômés ont progressé et se débrouillent formidablement bien à des postes plus élevés. »

Les entreprises plus petites peuvent adopter une démarche similaire. Brooks Washington, directeur général de Roha Ventures, avait bien du mal à trouver des ingénieurs possédant les compétences indispensables pour construire et faire tourner son usine de fabrication de bouteilles de verre ultramoderne en Éthiopie. « Nous avons rencontré des personnes formidables, et assurément très capables, mais il est difficile de trouver la perle rare, surtout si vous mettez sur pied quelque chose qui n'existait pas auparavant. Nous avons donc recruté de bons ingénieurs locaux et leur avons alloué un budget supplémentaire pour les emmener en Afrique du Sud afin de les former pendant six mois. C'est onéreux, mais nous aurons ainsi un personnel local totalement formé et doté des meilleures compétences au monde dans la fabrication du verre. »

Mark Bowman, ancien directeur Afrique de SABMiller, a baptisé cette vision internationale de la formation et du développement professionnel « tourisme industriel ». Il nous a raconté son expérience : « Nous prenions, par exemple, un responsable d'unité de l'une de nos brasseries au Nigéria pour le faire travailler avec des collègues en Colombie ou au Pérou durant quelques semaines. L'expérience était formatrice et transformatrice : il revenait gonflé à bloc. C'était un excellent moyen de mettre à profit la motivation intrinsèque des personnes. »

En réalité, les entreprises leaders du développement des talents font de la mobilité géographique une condition préalable à l'avancement des cadres supérieurs : il s'agit d'un élément clé pour bâtir une entreprise panafricaine qui ait des valeurs et des pratiques communes. Saham a, par exemple, institué la règle suivante : quel que soit le pays africain considéré, un directeur général adjoint au niveau local ne peut en aucun cas devenir le prochain directeur général au niveau national. « Cela pousse les gens à être plus mobiles, explique Nadia Fettah, l'ancienne directrice générale. Vous pouvez grandir dans votre

propre pays, mais si vous voulez un jour être au sommet de la hiérarchie, vous devez voyager. »

L'ensemble de ces processus fait naître une nouvelle génération de cadres et d'opérateurs expérimentés et dynamiques à travers le continent. La croissance des entreprises en Afrique contribuera à son tour à combler le manque de talents en donnant aux jeunes Africains l'occasion de développer leurs compétences, de progresser dans leur carrière et d'évoluer vers des postes de dirigeants. Mary Karuthai illustre parfaitement ce phénomène. Elle travaille dans la filiale kenyane de la société de télédiffusion chinoise StarTimes, rapidement devenue l'un des plus grands prestataires de télévision payante sur le continent. Elle est entrée dans le groupe en 2010 en tant que représentante du service client, deux ans après avoir obtenu son diplôme en commerce de l'université de Nairobi. En 2017, elle avait gravi les échelons pour passer directrice adjointe chargée de l'exploitation, encadrant quelque quatre cents employés dans plusieurs services, dont le service après-vente, la maintenance et le centre d'appels. « StarTimes donne à de nombreuses personnes la possibilité de faire rapidement avancer leur carrière, déclare-t-elle. Regardez les managers ici, vous constaterez que la plupart sont des jeunes. »

Impératif talents n° 3 : S'appuyer sur la force de l'inclusion et notamment sur la mise en avant des femmes

Dans les entreprises africaines, les récits d'avènement de femmes comme celui de Mary Karuthai sont malheureusement encore trop rares. Dans le cadre de l'initiative de McKinsey *Women Matter*, nous avons par conséquent déployé une grande étude sur la participation des femmes à la vie des entreprises et des gouvernements d'Afrique. Les résultats de l'enquête montrent que, malgré des progrès ces dernières années, le fossé est loin d'être comblé⁸.

Dans les entreprises africaines étudiées, les femmes occupaient 47 % des emplois non cadres. Ce chiffre tombait à 40 % pour les cadres intermédiaires, et à 29 % au niveau des postes de direction. Sur la totalité du spectre considéré, cela équivaut à une « érosion » de 18 points de pourcentage. Dans ces entreprises, les femmes représentaient 45 % des effectifs, mais n'obtenaient que 36 % des promotions. Certaines entreprises parviennent à promouvoir des femmes à des postes d'encadrement intermédiaire, mais éprouvent ensuite des difficultés à les placer à des postes de cadres supérieurs. Les femmes sont donc bel et bien exclues du sommet des hiérarchies.

Résultat : l'Afrique compte bien trop peu de directrices générales. En Afrique, les femmes occupent 23 % des postes des comités de direction, mais seulement 5 % de ceux des directions générales. Même si ce pourcentage place le continent parmi les régions les mieux classées du monde, aux côtés des États-Unis, il est loin d'être satisfaisant puisque le *pool* de cadres supérieurs à partir duquel sont nommées les directions générales compte presque un quart de femmes. Au niveau des conseils d'administration, seuls 14 % des sièges vont aux femmes africaines.

La plupart des femmes cadres en Afrique exercent leurs fonctions dans des postes administratifs tels que les services de ressources humaines et juridiques, et non à des postes permettant de participer plus activement aux décisions et aux opérations clés, puis d'envisager une promotion à la direction générale. Dans les entreprises interrogées, 56 % des femmes cadres supérieures sont à des postes administratifs et, dans les entreprises du secteur privé, l'écart de rémunération entre les cadres supérieurs hommes et femmes reste

important, ce qui explique sans doute également le manque d'influence des femmes. En Afrique du Sud, par exemple, les femmes membres des conseils d'administration gagnent 17 % de moins que leurs homologues masculins.

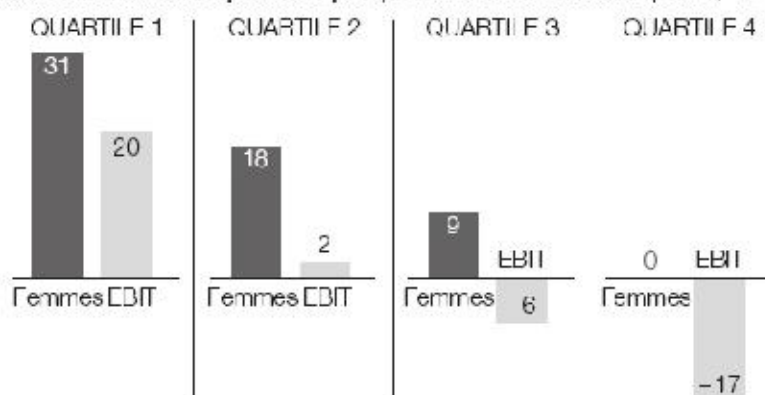
Bien que la mixité au sein des instances dirigeantes soit un facteur avéré de réussite, seules 31 % des entreprises africaines interrogées la considèrent comme une priorité stratégique absolue pour le DG, tandis que 25 % pensent que cela n'a aucune importance. Les sociétés passent par conséquent à côté d'opportunités importantes : les recherches menées par McKinsey au niveau mondial montrent que les entreprises ayant un plus grand pourcentage de femmes dans leurs conseils d'administration et comités de direction ont tendance à obtenir de meilleurs résultats financiers⁹. Les entreprises africaines n'échappent pas à cette règle. Nous avons constaté que le résultat d'exploitation (EBIT, ou bénéfice avant intérêts et impôts) de celles comptant au moins un quart de femmes dans leurs comités était en moyenne supérieur de 20 % à la moyenne sectorielle (voir [figure 6.4](#)).

« Accueillir plus de femmes dans les directions élargit tout simplement les perspectives et diversifie les façons de gérer les problèmes, nous disait une cadre marocaine interviewée pour notre enquête *Women Matter*. La diversité est primordiale pour réussir son entreprise. Cela permet aux sociétés et aux entités publiques de puiser dans l'ensemble du bassin de compétences en évitant ainsi de se priver de la moitié de celles-ci. » Ceci ne vaut pas uniquement pour les entreprises, mais pour toute l'économie. Notre analyse montre que si les femmes participaient à égalité avec les hommes à l'économie, elles pourraient apporter plus de 300 milliards de dollars au PIB annuel de l'Afrique subsaharienne à l'horizon 2025.

Le rapport entre la mixité et les bénéfices parle clairement en faveur de la promotion des femmes en entreprise

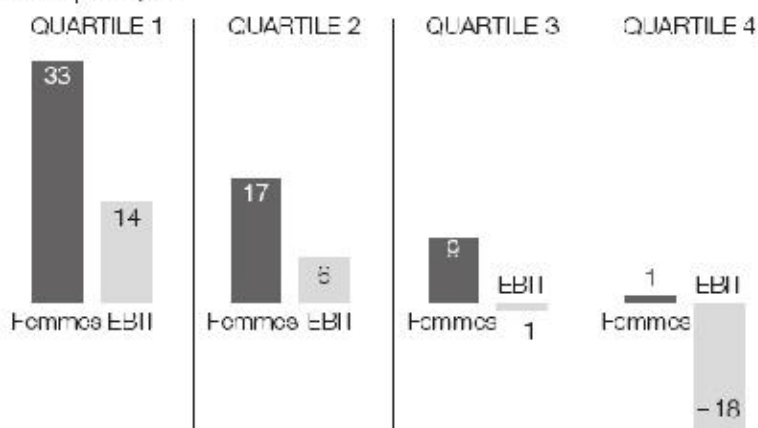
Rapport entre la représentation féminine au sein des conseils des entreprises africaines et l'écart du résultat d'exploitation (EBIT¹) par rapport à la moyenne sectorielle.

Mixité et résultat d'exploitation par quartile du nombre d'entreprises,² %



Rapport entre la représentation féminine au sein des comités exécutifs des entreprises africaines et l'écart du résultat d'exploitation (EBIT¹) par rapport à la moyenne sectorielle.³

Représentation et résultat d'exploitation par quartile du nombre d'entreprises, %



1. Bénéfice avant intérêts et impôts.

2. Définition de quartile : chacun des quatre groupes égaux dans lesquels la population peut être classée en fonction de la distribution des valeurs d'une variable donnée. Nombre total d'entreprises dans l'échantillon = 210.

3. De 2010 à 2014 ; Outil « Mobile Money Deployment Tracker » de CSMA.

FIGURE 6.4

Source : Base de données Orbis, 2014 ; rapports annuels et sites web des sociétés.

Graça Machel, avocate internationale des droits de l'homme, a fait de la défense des femmes et de leur autonomie l'une de ses principales missions. Parmi ses initiatives, le Graça Machel Trust chapeaute le programme New Faces New Voices (NFNV), en faveur de l'accès des femmes aux services financiers et aux financements en vue de combler le retard de soutien financier accusé par les entreprises dirigées par des femmes en Afrique. Le NFNV prône également certains changements politiques et législatifs à même d'accroître l'inclusion financière et d'orienter plus de femmes vers le système bancaire et financier. Madame Machel incite les dirigeants et dirigeantes de sociétés à faire de la promotion des femmes en entreprise « une partie intégrante de [leur] stratégie de croissance durable pour les cinq, dix ou vingt ans à venir. » Tel était son conseil : « Il faut valoriser la diversité comme étant une force, et l'intégrer dans une mutation culturelle et institutionnelle. Les services de ressources humaines et les directions générales doivent inclure l'avancement des personnels féminins dans leurs stratégies RH et leurs plans de nomination. Ils doivent se poser les bonnes questions : "Comment faire entrer plus de femmes dans les hautes sphères des sociétés ? Comment développer nos talents féminins ? Comment nous assurer que plus de femmes compétentes s'assoient à la table des décideurs ?" »

Phumzile Mlambo-Ngcuka, ancienne vice-présidente d'Afrique du Sud et aujourd'hui secrétaire générale adjointe de l'ONU et directrice exécutive d'ONU Femmes, partage ces points de vue. À ses yeux, les entreprises africaines doivent agir de manière décisive pour réparer l'« ascenseur en panne » de la promotion des femmes, y compris en relevant le défi des biais sexistes inconscients au sein de leurs structures. Elle évoquait avec nous ce constat : « Aujourd'hui encore, alors que de plus en plus de femmes finissent leurs études avec les mêmes qualifications que les hommes, les entreprises préfèrent se tourner vers ces derniers. Parce qu'un clan masculin s'est formé, et il est bien soudé. Ses membres préfèrent donc recruter des gens qui leur ressemblent et perpétuent le stéréotype selon lequel les hommes seraient plus aptes à diriger. C'est ainsi que la société humaine a été structurée : le patriarcat est un système de discrimination positive en faveur des hommes. »

L'une des façons, selon elle, de briser ce cycle consiste, pour les entreprises, à fixer des quotas ambitieux pour la représentation des femmes au sein des conseils d'administration et des comités de direction. Les femmes cadres à haut potentiel ont aussi besoin de parrains et/ou marraines et de mentors actifs, de personnes dont la

philosophie s'exprime ainsi, selon ses propres mots : « Vous pouvez compter sur moi, je veillerai sur vous. » Pour débloquer les avantages que procurerait l'égalité des sexes dans les entreprises, il faut que celles-ci soient dirigées aussi bien par des femmes et que par des hommes. Phumzile Mlambo-Ngcuka se sent encouragée par le fait que « l'on voit de plus en plus d'hommes qui se soucient de la parité hommes-femmes, qui posent les bonnes questions et prônent le changement ».

Ces démarches sont indispensables si l'Afrique veut laisser ses talents et ses leaders s'exprimer pleinement pour réaliser tout leur potentiel. Les entreprises du continent doivent faire de la diversité hommes-femmes l'une des priorités clés de leurs instances dirigeantes et mettre en place une stratégie transformatrice de mixité, reposant sur des indicateurs fiables dont : les niveaux de rémunération hommes-femmes, les taux de diminution des effectifs féminins et leurs causes, ainsi que le pourcentage de femmes bénéficiant de promotions professionnelles. Chez McKinsey, la mutation est en cours : la proportion des femmes parmi les consultants nouvellement recrutés est passée de 29 à 38 % en cinq ans. Comme de nombreuses entreprises, nous avons cependant encore fort à faire.



Dans toute l'Afrique, de nombreuses entreprises pionnières adoptent des approches novatrices pour transformer l'énergie des jeunes talents africains – masculins et féminins – en une force productive et qualifiée. Certaines ont mis en place leurs propres grandes écoles internes ; d'autres ont contribué à la création de programmes multi-entreprises tels que Generation ; tandis que d'autres encore travaillent directement avec les différents systèmes de l'éducation nationale pour améliorer leur qualité et les recentrer sur des compétences plus pertinentes pour le monde du travail. Ils bâtissent ainsi une puissante source de croissance durable pour leurs propres structures. En effet, nous sommes convaincus qu'investir judicieusement dans le développement des talents est peut-être la mesure la plus cruciale à prendre par toute entreprise qui souhaite réussir en Afrique.

1« Boomtown Slum: A Day in the Economic Life of Africa's Biggest Shanty-Town », *The Economist*, 22 décembre 2012 (en anglais).

2Talent Shortage Survey, ManpowerGroup, mai 2015, <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/db23c560-08b6-485f-9bf6->

- 3L'OCDE mesure ce phénomène pays par pays. En Afrique, nombre d'entre eux comptent plus de 20 % de leurs diplômés des universités vivant dans des pays de l'OCDE. Plus rares sont ceux dont ce pourcentage se limite à moins de 5 %.
- 4David Fine *et al.*, *Africa at Work: Job Creation and Inclusive Growth*, McKinsey Global Institute, août 2012 (en anglais).
- 5Irene Yuan Sun, Kartik Jayaram, et Omid Kassiri, « *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* », McKinsey & Company, juin 2017 (en anglais).
- 6MTN Group Limited *Integrated Report for the Year Ended 31 December 2013*, MTN Group, 2014, http://www.mtn-investor.com/mtn_ar2013/index.php (rapport annuel du groupe MTN pour l'exercice 2013, en anglais).
- 7www.dangotecement.com/careers/dangote-academy/ (en anglais).
- 8Lohini Moodley *et al.*, *Women Matter Africa*, McKinsey & Company, août 2016 (en anglais).
- 9Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger et Pascal Baumgarten, *Women Matter: Gender Diversity, a Corporate Performance Driver*, McKinsey & Company, 2007 (en anglais).

Conclusion

Réussir en Afrique, et pour l'Afrique

Nous avons eu le privilège de travailler avec de nombreux hommes et femmes d'affaires remarquables venus des quatre coins du monde. Tous ont créé de florissantes entreprises en Afrique dont chacune a adopté des stratégies respectant tous les impératifs que nous avons mentionnés dans ce livre, ou une grande partie. Leur vision de la croissance était audacieuse. Ils avaient décelé des tendances favorables sur le long terme, agi en conséquence – et transformé les défis à relever en opportunités, prenant ainsi une longueur d'avance sur leurs concurrents. Ils ont sciemment opté pour un ancrage géographique dans les villes et les pays les plus prometteurs. Ils ont astucieusement élaboré une offre innovante de produits et de services, tiré parti de la technologie et augmenté la productivité. Ils ont géré les fluctuations conjoncturelles de ce continent en instillant la résilience dans leur business model. Et ils ont investi dans les talents, faisant ainsi ressortir le meilleur des Africains.

Lors de nos entretiens, nous avons constaté de façon récurrente que nombre de ces entrepreneurs sont animés par un objectif plus profond que leur seul intérêt. Ils constatent la grande pauvreté ambiante, la pénurie en matière d'infrastructures, d'éducation et de soins médicaux ainsi que les problèmes de gouvernance. Ils ne les voient pas seulement comme des entraves au monde des affaires, mais comme des questions humaines en jeu et ils se sentent investis de la responsabilité de contribuer à les résoudre.

Prenons l'exemple de Strive Masiyiwa, fondateur et président exécutif du groupe panafricain de télécommunications, de médias et de technologies Econet Wireless. Aucun doute sur ses ambitions en affaires : il est le principal actionnaire de Liquid Telecom, désormais la plus importante entreprise de services d'infrastructures à haut débit et de données du continent. En 2017, il a lancé un nouveau média, Kwesé, qui permet de regarder Netflix en streaming et un contenu premium sur téléphone mobile pour la modique somme de 10 dollars par mois. Or, ce dirigeant a investi tout autant d'énergie dans ses

initiatives philanthropiques, utilisant par exemple sa fortune pour octroyer ces vingt dernières années des bourses d'études à plus de 250 000 jeunes Africains. Et il consacre une partie considérable de son temps à jouer un rôle de mentor pour former la prochaine génération d'entrepreneurs africains, notamment en rédigeant régulièrement des posts sur sa page Facebook qui compte plus de 3 millions de *followers*.

Comme il nous l'a expliqué, cette double passion résulte d'une philosophie toute simple : « Pour réussir, vous devez être plus qu'un homme ou une femme d'affaires – vous devez être un citoyen responsable. L'Afrique est confrontée à de formidables défis et il est trop facile de se contenter d'attendre que les gouvernements fassent le nécessaire. Si vous voyez un problème, réfléchissez au moyen d'en résoudre une partie. » Strive Masiyiwa nous a parlé d'une épidémie de choléra qui est survenue dans l'un des pays où est présent Econet. Son bureau local l'avait informé de personnes qui mourraient faute de médicaments, l'administration tardant à les fournir. « J'ai aussitôt organisé l'envoi de médicaments par avion », nous a raconté l'entrepreneur, qui a apporté son aide dans d'autres situations d'urgence, notamment lorsque le virus Ebola a frappé l'Afrique de l'Ouest en 2014-2015. Mais ce qui motive véritablement ses actions en faveur de l'éducation et de l'entrepreneuriat – ainsi que des technologies –, c'est le désir de faire bouger les lignes en Afrique. Comme il le dit : « Le plus enthousiasmant, c'est de se demander "Quelle est l'origine de ce problème ? Que peut-on faire pour remédier à sa cause profonde ?" »

Voilà une question à laquelle tous les dirigeants présents en Afrique, peu importe où se trouve le siège de leur entreprise, feraient bien de répondre. Une telle résolution éclairée des problèmes a incité une cohorte de jeunes entrepreneurs occidentaux – tels Jesse Moore de M-Kopa et Sacha Poignonnec de Jumia – à faire preuve d'un esprit particulièrement novateur. Comme nous l'a expliqué Jesse Moore, son objectif est que les panneaux solaires de M-Kopa « révolutionnent la vie de millions d'Africains, tout comme l'ont fait la téléphonie et les paiements mobiles ».

Pour les grandes multinationales comme Coca-Cola et General Electric, les objectifs commerciaux et sociaux sont là aussi imbriqués. Nous avons ainsi mentionné la collaboration de General Electric avec le gouvernement nigérian pour moderniser les infrastructures et la santé publique. Bien que ce partenariat se soit révélé rentable pour l'entreprise, son engagement va bien plus loin. En effet, le groupe contribue également à améliorer les compétences en sciences et en

technologies sur tout le continent. Il aide entre autres plusieurs universités africaines à développer le contenu des cursus. « Nous estimons que les multinationales ont un rôle clé à jouer en investissant dans les infrastructures favorisant l'acquisition de compétences », a déclaré Jay Ireland, ancien P-DG de General Electric pour l'Afrique.

Contribuer au développement social et économique des pays où elles sont présentes découle tout naturellement des stratégies de croissance à long terme de nombreuses entreprises implantées en Afrique. Très souvent, cela implique également un dialogue constructif avec les gouvernements. Par exemple, si le Nigéria a récemment progressé dans le classement de la Banque mondiale en ce qui concerne le climat des affaires, c'est en partie grâce aux entreprises qui, dans ce pays, se sont élevées contre les lourdeurs de la bureaucratie, pour le commerce transfrontalier de marchandises et l'obtention de visas pour les salariés étrangers – et qui ont oeuvré activement avec le gouvernement pour surmonter ces obstacles. En Afrique du Sud, la plupart des grandes entreprises du pays se sont réunies en 2016 pour s'attaquer à la croissance atone du pays et au chômage élevé. Avec le soutien du gouvernement, elles ont créé le Fonds pour les PME d'Afrique du Sud. Financé par une contribution initiale de plus de 100 millions de dollars par les entreprises partenaires de ce projet, ce fonds investit dans de petites sociétés pouvant monter en puissance et contribuer à la croissance économique et à la création d'emplois¹.

Bien évidemment, une entreprise voulant s'implanter durablement en Afrique doit, avant tout, créer de la valeur pour les actionnaires et les parties prenantes. Mais rien n'empêche d'engranger de substantiels bénéfices tout en servant les intérêts des salariés, des fournisseurs, des clients, des créanciers, des communautés et de l'environnement².

L'Afrique est un continent où, peut-être plus qu'ailleurs, les entreprises peuvent réussir en Afrique, et pour l'Afrique. Ceux qui se préoccupent de répondre à un besoin criant – comme l'a fait Equity Bank pour les personnes exclues des services financiers et MTN pour celles privées de téléphone – offrent à leurs actionnaires des dividendes très élevés tout en contribuant à transformer la société.

Selon Tony Elumelu, fondateur de la banque panafricaine United Bank for Africa basée au Nigéria et éminent philanthrope, ce pouvoir de transformation du secteur privé peut passer à la vitesse supérieure. Il prône la philosophie économique et sociétale de « l'africapitalisme » – qui associe un engagement à investir sur le long terme et à créer, à la fois, une prospérité économique et un bien-être social. Ce

philanthrope pragmatique nous déclarait ainsi : « Le gouvernement ne peut tout simplement pas répondre à l'immense demande d'emplois qui est le plus grand défi et la plus grande opportunité de l'Afrique. Mais, de même, les entreprises doivent avoir conscience de leurs responsabilités et admettre que les retombées dépassent le simple aspect financier. »

Nous approuvons entièrement l'analyse de Fred Swaniker, fondateur de l'université panafricaine du leadership (ALU) : « Les entreprises qui ont réussi dans le passé, et celles qui continueront de se porter bien, ont une vision globale de leur rôle dans la société, nous a-t-il déclaré. Leurs actionnaires ont tout intérêt à ce qu'elles soient perçues comme contribuant au développement du pays, que ce soit par le biais de l'éducation, de la construction d'infrastructures ou de l'apport d'autres formes de valeur qui font d'elles une entreprise citoyenne et un atout national. »

Graça Machel milite pour un « pacte social » où les gouvernements, le secteur privé, le monde universitaire et les organisations de la société civile se mettraient d'accord sur une responsabilité commune pour résoudre les plus grands défis sociaux et économiques de l'Afrique, et tirer parti des Objectifs de développement durable de l'ONU. Comme elle nous l'a expliqué : « Ces objectifs sont un appel ambitieux, universel à mettre un terme à la pauvreté, à protéger l'environnement et à garantir que tous les membres de notre “famille planétaire” connaissent la paix et la prospérité. Ils nécessitent de “ne laisser personne de côté” ». À ses yeux, le secteur privé a un rôle central à jouer en s'associant aux efforts pour lutter contre la pauvreté et en collaborant avec le secteur public et la société civile pour stimuler à très grande échelle la création d'emplois. Graça Machel croit que les chefs d'entreprise devraient se demander : « Sachant que notre pays présente un certain pourcentage de jeunes au chômage, quels changements créatifs et visionnaires devons-nous mettre en oeuvre pour accélérer la création d'emplois et améliorer leurs perspectives ? Comment passer de cinq mille emplois par an à deux millions, par exemple ? » Des objectifs aussi audacieux, précisait-elle, « exigent en chacun de nous un changement de mentalité. Des branches entières de l'industrie et les dirigeants eux-mêmes doivent radicalement changer – ça ne peut plus être le *statu quo* ». Son défunt mari, Nelson Mandela, aurait été d'accord. Dans son autobiographie, *Un long chemin vers la liberté*, il écrivait : « Il n'y a pas de passion à jouer petit – à se contenter d'une vie plus petite que celle que vous êtes capable de vivre³. »

Nous laissons le mot de la fin à l'un des doyens du monde des affaires en Afrique, Manu Chandaria – un magnat qui incarne la même vision de la vie que Nelson Mandela. Il est à la tête du groupe Comcraft, un empire de plusieurs milliards de dollars dans l'industrie manufacturière et les nouvelles technologies présent dans quarante pays. C'est également un éminent philanthrope et le président fondateur de l'East African Business Council et de l'Alliance du secteur privé du Kenya. La reine Elizabeth II l'a récompensé pour l'ensemble de ses réalisations en le nommant membre de l'Ordre de l'Empire britannique, et le président du Kenya lui a décerné, pour son action dans le domaine des droits de l'homme, la médaille de 1^{re} classe de l'Order of Burning Spear [Ordre de la Lance enflammée].

« L'essentiel est plus d'avoir une vision à long terme que de gagner de l'argent, a déclaré Manu Chandaria. Si vous voulez réussir en Afrique, votre approche doit être : “Non seulement je veux gagner ma vie, mais je veux aussi améliorer le sort de ceux qui travaillent pour moi et de la communauté dans laquelle je vis.” Ce n'est pas seulement une question de responsabilité sociale des entreprises – cette philosophie doit faire partie intégrante de votre manière d'appréhender le monde des affaires. »

1Hanna Ziady, « CEO Initiative Fund Gears Up to Aid SMEs », *Business Day*, 26 mars 2017 (en anglais).

2Voir Dominic Barton, « Capitalism for the Long Term », *Harvard Business Review*, mars 2011 (en anglais).

3Nelson Mandela, *Un long chemin vers la liberté. Une autobiographie d'exception* (traduction de Jean Guilloineau), Paris : Fayard, 1995, Le Livre de Poche, 1996.

Bibliographie

- Africa50, Page d'accueil, <https://www.africa50.com/>.
- African Library Project, « Africa Literacy Facts », <https://www.africanlibraryproject.org/our-african-libraries/africa-facts>.
- Andriamananjara, Soamiely, « Understanding the Importance of the Tripartite Free Trade Area », *Brookings*, 17 juin 2015, <https://www.brookings.edu/blog/africa-in-focus/2015/06/17/understanding-the-importance-of-the-tripartite-free-trade-area/>.
- Ariño, Africa, « Strategies that Go the Distance in Africa », *IESE Insight* (premier trimestre 2015) : 24-31.
- Banque mondiale, « La pauvreté et les inégalités en Afrique : état des lieux », Rapport *Poverty in a Rising Africa*, mars 2016, <https://www.banquemondiale.org/fr/region/afr/publication/poverty-rising-africa-poverty-report>.
- Banque mondiale, « Doing Business 2018 : Réformer pour créer des emplois », 31 octobre 2017, <https://www.banquemondiale.org/fr/news/video/2017/10/31/doing-business-2018-reforming-to-create-jobs>.
- Banque mondiale, « Perspectives économiques mondiales : Une reprise fragile : juin 2017 », <http://pubdocs.worldbank.org/en/909791496678208673/Global-Economic-Prospects-June-2017-Regional-Overview-SSA-FR.pdf>.
- Barton, Dominic, « Capitalism for the Long Term », *Harvard Business Review*, mars 2011, 84-91.
- Barton, Dominic, James Manyika et Sarah Keohane Williamson, « Finally, Evidence that Managing for the Long Term Pays Off », *Harvard Business Review*, 7 février 2017, <https://hbr.org/2017/02/finally-proof-that-managing-for-the-long-term-pays-off>.
- Berg, Achim, Saskia Hedrich, Tim Lange et Karl-Hendrick Magnus, *Digitization: The Next Stop for the Apparel Sourcing Caravan*, McKinsey & Company, septembre 2017, <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/digitization-the-next-stop-for-the-apparel-sourcing-caravan>.
- Bisson, Peter, Rik Kirkland et Elizabeth Stephenson, *The Great Rebalancing*, McKinsey & Company, juin 2010, <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate->

[finance/our-insights/the-great-rebalancing](#).

Bradley, Chris, Martin Hirt et Sven Smit, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*, Hoboken, New Jersey : Wiley, 2018.

Bright, Jake, « An e-Commerce Challenge in Africa: Selling to People Who Aren't Online », *The New Yorker*, 30 juin 2016.

Bughin, Jacques, Levente Jánoskúti et András Havas, *The Next Gold Medal: How Hungary Can Win the Productivity Race in the Digital Age*, McKinsey & Company, septembre 2016, <https://www.mckinsey.com/global-themes/europe/the-next-gold-medal-how-hungary-can-win-the-productivity-race-in-the-digital-age>.

Bughin, Jacques, Mutsa Chironga, Georges Desvaux, Tenbite Ermias, Paul Jacobson, Omid Kassiri, Acha Leke, Susan Lund, Arend van Wamelen et Yassir Zouaoui, *Lions on the Move II: Realizing the Potential of Africa's Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016, <https://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/lions-on-the-move-realizing-the-potential-of-africas-economies>.

Castellano, Antonio, Adam Kendall, Mikhail Nikomarov et Tarryn Swemmer, *Brighter Africa: The Growth Potential of the Sub-Saharan Electricity Sector*, McKinsey & Company, février 2015, https://www.icafrica.org/fileadmin/documents/Knowledge/Energy/McKensley-Brighter_Africa_The_growth_potential_of_the_sub-Saharan_electricity_sector.pdf.

Chironga, Mutsa, Hilary De Grandis et Yassir Zouaoui, *Mobile Financial Services in Africa: Winning the Battle for the Customer*, McKinsey & Company, septembre 2017, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/mobile-financial-services-in-africa-winning-the-battle-for-the-customer>.

Chironga, Mutsa, Luis Cunha, Hilary De Grandis et Mayowa Kuyor, *L'Éveil des lions : croissance et innovation dans la banque de détail en Afrique*, McKinsey & Company, février 2018, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/African%20retail%20bankings%20next%20growth%20frontier/Roaring-to-life-growth-and-innovation-in-African-retail-banking-web-final.ashx>.

Christensen, Clayton M., Efosa Ojomo et Derek van Bever, « Africa's New Generation of Innovators », *Harvard Business Review*, janvierfévrier 2017, 128-136.

- Collier, Paul, *African Urbanization: An Analytic Policy Guide*, document de travail, Londres : International Growth Centre, 2016.
- Collier, Paul, *The Plundered Planet: How to Reconcile Prosperity with Nature*, New York : Oxford University Press, 2010.
- Consortium pour les infrastructures en Afrique, « Infrastructure Financing Trends in Africa: ICA Annual Report 2014 », (2015), https://www.icafrica.org/fileadmin/documents/Annual_Reports/INFRASTRUCTURE_FINANCING_TRENDS_IN_AFRICA_%E2%80%93_2014.pdf.
- Dobbs, Richard, Herbert Pohl, Diaan-Yi Lin, Jan Mischke, Nicklas Garemo, Jimmy Hexter, Stefan Matzinger, Robert Palter et Rushad Nanavatty, *Infrastructure Productivity: How to Save \$1 Trillion a Year*, McKinsey Global Institute, janvier 2013, <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/infrastructure-productivity>.
- Dobbs, Richard, Yougang Chen, Gordon Orr, James Manyika, Michael Chui et Elsie Chang, *China's e-Tail Revolution: Online Shopping as a Catalyst for Growth*, McKinsey Global Institute, mars 2013, <https://www.mckinsey.com/global-themes/asia-pacific/china-e-tailing>.
- Du Rausas, Matthieu Péliissié, James Manyika, Eric Hazan, Jacques Bughin, Michael Chui et Rémi Said, *Internet Matters: The Net's Sweeping Impact on Growth, Jobs, and Prosperity*, McKinsey Global Institute, mai 2011, <https://www.mckinsey.com/industries/hightech/our-insights/internet-matters>.
- Ekekwe, Ndubuisi, « How Digital Technology Is Changing Farming in Africa », *Harvard Business Review*, 18 mai 2017, <https://hbr.org/2017/05/how-digital-technology-is-changing-farming-in-africa>.
- Farole, Thomas, « Special Economic Zones in Africa », Banque mondiale, 2011.
- Feser, Claudio, Fernanda Mayol et Ramesh Srinivasan, « Decoding Leadership: What Really Matters », *The McKinsey Quarterly*, janvier 2015.
- Fine, David, Arend van Wamelen, Susan Lund, Armando Cabral, Mourad Taoufik, Norbert Dörr, Acha Leke, Charles Roxburgh, Jörg Schubert et Paul Coe, *Africa at Work: Job Creation and Inclusive Growth*, McKinsey Global Institute, août 2012, <https://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/africa-at-work>.
- Fondation Mo Ibrahim, *A Decade of African Governance 2006-2015*,

2016.

Fonds monétaire international, « Rapport sur les perspectives économiques régionales (REO) », mai 2017, <https://www.imf.org/fr/Publications/REO/SSA/Issues/2017/05/03/sreo0517>.

Gelb, Alan, Christian Meyer, Vijaya Ramachandran et Divyanshi Wadhwa, « Can Africa Be a Manufacturing Destination? Labor Costs in Comparative Perspective », Center for Global Development, octobre 2017.

Greenberg, Ezra, Martin Hirt et Sven Smit, « The Global Forces Inspiring a New Narrative of Progress », *The McKinsey Quarterly*, avril 2017.

Groupe de la Banque africaine de développement, « Rapport OMD 2014 : Évaluation des progrès accomplis en Afrique dans la réalisation des objectifs du millénaire pour le développement », 2014.

Hattingh, Damian, Acha Leke et Bill Russo, *Lions (Still) on the Move: Growth in Africa's Consumer Sector*, McKinsey Global Institute, octobre 2017, <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/lions-still-on-the-move-growth-in-africas-consumer-sector>.

Holt, Tania, Medhi Lahrichi et Jorge Santos de Silva, *Africa: A Continent of Opportunity for Pharma and Patients*, McKinsey & Company, juin 2015, <https://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/africa-a-continent-of-opportunity-for-pharma-and-patients>.

Jones, C. I, « The Facts of Economic Growth », *Handbook of Macroeconomics*, vol. 2A, Amsterdam : Elsevier B.V., 2016.

Juma, Calestous et Francis Mangeni, « The Benefits of Africa's New Free Trade Area », Harvard Kennedy School Belfer Center for Science and International Affairs, 11 juin 2015.

Kendall, Jake, Robert Schiff et Emmanuel Smadja, *Sub-Saharan Africa: A Major Potential Revenue Opportunity for Digital Payments*, McKinsey & Company, février 2014, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/sub-saharan-africa-a-major-potential-revenue-opportunity-for-digital-payments>.

Lacqua, Francine, « Africa's Richest Man Has a Plan: Cement, then Oil – then Arsenal FC », *Bloomberg Markets*, 17 août 2017.

Lala, Ajay, Mukani Moyo, Stefan Rehbach et Richard Sellschop, *Productivity in Mining Operations: Reversing the Downward Trend*, McKinsey & Company, mai 2015.

- Lall, Somik Vinay, J. Vernon Henderson et Anthony J. Venables, *Africa's Cities: Opening Doors to the World*, Banque mondiale, 2017.
- Leke, Acha, David Fine, Richard Dobbs, Nomfanelo Magwentshu, Susan Lund, Christine Wu et Paul Jacobson, *South Africa's Big Five: Bold Priorities for Inclusive Growth*, McKinsey Global Institute, août 2015, <https://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/south-africas-bold-priorities-for-inclusive-growth>.
- Leke, Acha, Reinaldo Fiorini, Richard Dobbs, Fraser Thompson, Aliyu Suleiman et David Wright, *Nigeria's Renewal: Delivering Inclusive Growth in Africa's Largest Economy*, McKinsey Global Institute, juillet 2014, <https://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/nigerias-renewal-delivering-inclusive-growth>.
- Mandela, Nelson, *Un long chemin vers la liberté. Une autobiographie d'exception* (traduction de Jean Guiloineau), Paris : Fayard, 1995, Le Livre de Poche, 1996.
- Manyika, James, Armando Cabral, Lohini Moodley, Suraj Moraje, Sifroadu Yeboah-Amankwah, Michael Chui et Jerry Anthonyrajah, *Lions Go Digital: The Internet's Transformative Potential in Africa*, McKinsey Global Institute, novembre 2013, <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/lions-go-digital-the-internets-transformative-potential-in-africa>.
- Manyika, James, Michael Chui, Jacques Bughin, Richard Dobbs, Peter Bisson et Alex Marrs, *Disruptive Technologies: Advances that Will Transform Life, Business, and the Global Economy*, McKinsey Global Institute, mai 2013, <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/disruptive-technologies>.
- Manyika, James, Susan Lund, Marc Singer, Olivia White et Chris Berry, *Digital Finance for All: Powering Inclusive Growth in Emerging Economies*, McKinsey Global Institute, septembre 2016, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Employment%20and%20Growth/How%20digital%20finance%20could%20boost%20growth%20in%20emerging%20economies/MGI-Digital-Finance-For-All-Executive-summary-September-2016.ashx>.
- McKinsey & Company (ed.), *Reimagining South Africa: 20 Reflections by Leaders from South Africa and Beyond*, Johannesburg, 2015.
- McNamee, Terence, Mark Pearson et Wiebe Boer, ed. *Africans Investing in Africa: Understanding Business and Trade, Sector by Sector*, Basingstoke, R-U : Palgrave Macmillan, 2015.
- Medina, Leandro, Andrew W. Jonelis et Mehmet Cangul, *The Informal*

- Economy in Sub-Saharan Africa*, Document de travail n°17/156, Washington, DC : Fonds monétaire international, juillet 2017.
- Moodley, Lohini, Tania Holt, Acha Leke et Georges Desvaux, *Women Matter Africa: Making Gender Diversity a Reality*, McKinsey & Company, août 2016, <https://www.mckinsey.com/global-themes/gender-equality/women-matter-africa>.
- Muggah, Robert et David Kilcullen, « These Are Africa's Fastest-Growing Cities – and They'll Make or Break the Continent », *Forum économique mondial*, 4 mai 2016.
- Mulupi, Dinfin, « Informal Retail 'a Market You Can't Afford to Ignore' », *How We Made It in Africa*, 12 janvier 2015.
- Pring, Coralie, « People and Corruption: Africa Survey 2015-Global Corruption Barometer », Transparency International, 1^{er} décembre 2015, https://www.transparency.org/whatwedo/publication/people_and_corruption_africa_survey_2015.
- Programme des Nations Unies pour le Développement, « Rapport sur le développement humain en Afrique 2016 : Accélérer les progrès en faveur de l'égalité des genres et de l'autonomisation des femmes en Afrique, août 2016 », <https://www.undp.org/content/undp/fr/home/librarypage/hdr/2016-africa-human-development-report.xhtml>.
- Roxburgh, Charles, Norbert Dörr, Acha Leke, Amine Tazi-Riffi, Arend van Wamelan, Susan Lund, Mutsa Chironga, Tarik Alatovik, Charles Atkins, Nadia Terfous et Till Zeino-Mahmalat, *Lions on the Move: The Progress and Potential of African Economies*, McKinsey Global Institute, juin 2010, <https://www.mckinsey.com/global-themes/middle-east-and-africa/lions-on-the-move>.
- Sun, Irene Yuan, « The World's Next Great Manufacturing Center », *Harvard Business Review*, mai-juin 2017, 122-129.
- Sun, Irene Yuan, Kartik Jayaram et Omid Kassiri, *Dance of the Lions and Dragons: How Are Africa and China Engaging, and How Will the Partnership Evolve?* McKinsey & Company, juin 2017, <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Middle%20East%20and%20Africa/The%20closest%20look%20yet%20at%20Chinese%20economic%20engagement%20in%20Africa/Dance-of-the-lions-and-dragons.ashx>.
- Sun, Irene Yuan, *The Next Factory of the World: How Chinese Investment Is Reshaping Africa*, Boston : Harvard Business Review Press, 2017.
- Thakkar, Ashish J., *The Lion Awakes: Adventures in Africa's Economic Miracle*, Basingstoke, R-U : Palgrave Macmillan, 2015.

The Economist, « Boomtown Slum: A Day in the Economic Life of Africa's Biggest Shanty-Town », 22 décembre 2012.

The Economist, « Business in Nigéria: Africa's Testing Ground », 23 août 2014.

Transparency International, Traduction d'un dossier anglais, « Afrique subsaharienne : les régimes non démocratiques sapent les efforts de lutte contre la corruption », 25 janvier 2019, https://www.transparency.org/news/feature/cpi2018-subsaharan-africa-regional-analysis_FR.

White, David, Mehrdad Baghai et Stephen Coley, *The Alchemy of Growth*, Hoboken, New Jersey : Wiley, 1999.

Index

A

Abuja, Nigéria 95

Accès

à Internet 77, 124

à l'eau 38, 44, 63, 93, 104, 145

à l'électricité xv, 44, 57, 63, 104, 127, 145

aux systèmes de santé xv, 17, 42, 131, 179

Addis-Abeba, Éthiopie 23, 39, 41, 63, 93

Adesina, Akinwumi 57, 152, 153

Africa50, plate-forme d'investissements infrastructurels 62

African Battery Metals 73

African Leadership University (ALU) 130, 160

Africapitalisme 180

Afrique de l'Est 14, 15, 78, 85, 87, 96, 107, 112

Afrique de l'Ouest 17, 69, 89, 96, 100, 101, 104, 111, 133, 178

Afrique du Nord 44, 57, 108

Afrique du Sud 3, 11, 16, 19, 44, 45, 48, 50, 57, 86, 95, 96, 133, 142, 153, 157, 162, 165, 169, 172

Afrique subsaharienne 17, 43, 59, 69, 77, 78, 85, 116, 149, 157, 161, 172

Âge moyen de la population active 38, 158, 165

Agriculture 69

et produits de l'extraction minière 73

financements 69

innovations indispensables 68

production de cacao 69, 100

retard de productivité 66

solutions reposant sur l'analyse de données 27, 75, 121

Akinkugbe, Kofo 116, 117

Algérie 10

Alibaba 56

Ambode, Akinwunmi 42

Analyse de données 75, 122, 124

Angola xii, 10, 88, 90, 138, 142

Arla Foods 104

Asky Airlines 18

Aspen Pharmacare 17

Attijariwafa Bank 90

B

Babban Gona 66

Banque africaine de développement (BAD) 15, 39, 57, 62, 146, 152

Baobabs commerciaux 21, 22

Besoins non couverts xv, 22, 26, 63, 71, 114

- accès aux banques 112
- accessoires high-tech 116
- Bidonville de Kibera 44
- Billon, Jean-Louis 100
- Blockchain 124
- Blocs commerciaux 14
- Botswana 45
- Bowman, Mark 3, 4, 6, 138, 146, 150, 169
- Brand, Alex 162
- BRIC, retard par rapport aux pays du 57
- Bryant, John 111
- Bureaucratie, lourdeurs 179
- Burkina Faso 39, 94
- Burundi 145
- Business model
 - à coûts variables 129
 - en agriculture 69
 - et résilience 177
 - innovant 29, 30, 69, 79, 121
 - pour l'enseignement supérieur, ALU 130

C

- Cameroun 93, 118, 133, 151
- Carrefour 24, 45
- Cauchemar d'urbanisme 41
- Chaîne d'approvisionnement intégrée 104, 120, 145
- Chaîne de valeur, intégration verticale 145
- Chandaria, Manu 181
- Cheruiyot, Gilbert 164
- Chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars xi, xiv, 17, 18, 76, 85, 91, 112, 145, 148
- Choix du lieu d'implantation 29, 83, 96, 100, 179
- Chômage 67, 140, 157, 161
- Choppies 45
- Christensen, Clayton 59
- Clients potentiels à faibles revenus 6
- Climat des affaires, classement mondial 14, 146, 179
- Clusters* 106, 107
- Cobalt, gisements 73
- Coca-Cola 95
 - et Ebola 102
 - livraison du dernier kilomètre 121
 - stratégie d'expansion 88
- Collier, Paul 41, 64, 106
- Comités de développement communautaire 74
- Commerce de détail 24
- Compagnies minières 72
- Compétences, recherche de 162
- Complexité géographique, maîtriser 88

Concurrence informelle [45](#)
Confiance des consommateurs africains dans les marques [101](#)
Congestion de l'expansion urbaine [41](#), [64](#)
Congo, République démocratique du (RDC) ix, [73](#), [96](#), [101](#), [133](#), [142](#)
Contribuer au développement social et économique [22](#), [64](#), [76](#), [143](#), [160](#), [179](#)
Corruption, lutte contre la [151](#)
Côte d'Ivoire [62](#), [69](#), [96](#), [98](#), [100](#), [142](#)
Couverture médicale [132](#)
Crédit Suisse [8](#), [61](#), [62](#), [143](#)
Croissance
 économique, accélération entre 2000 et 2010 [8](#)
 économique, récent ralentissement [10](#), [11](#), [122](#), [142](#)
 potentielle du secteur manufacturier [133](#)
Cummings, Alex [88](#), [89](#), [95](#), [101](#), [102](#), [103](#), [105](#)

D

Dangote xiv formation [167](#)
Dangote, Aliko [135](#), [138](#), [143](#), [151](#)
Délocalisation [53](#)
Demande
 en électricité [59](#)
 infrastructures numériques [35](#)
Densification du développement urbain [64](#)
Descalzi, Claudio [70](#)
Développement
 de talents [170](#)
 économique durable [22](#), [64](#)
 social et économique, contribuer au [21](#), [62](#), [76](#), [144](#), [161](#), [179](#)
Dewji, Mohammed [148](#), [149](#)
Disparités de revenus et de richesses [44](#)
Diversité [166](#)
 hommes-femmes, voir Mixité
Djibouti [107](#)
Dufil Prima Foods [112](#), [154](#)

E

Eau, difficultés d'approvisionnement [38](#), [44](#), [60](#), [63](#), [93](#)
Ebobissé, Alain [62](#)
Ebola, épidémie d' (2014-2015) [101](#), [178](#)
Ecobank [122](#)
E-commerce [45](#)
 Alibaba [56](#)
 croissance rapide [76](#), [78](#)
 Jumia, acteur majeur de l' xv, [24](#), [166](#)
 part dans les ventes au détail [24](#)
 plate-forme WebPay [34](#)
Économie agricole [67](#)
Écosystème de partenaires [21](#), [52](#), [105](#), [107](#)
Égypte [10](#), [11](#), [48](#), [83](#), [95](#), [142](#), [162](#)

Électricité, pénurie d' xv, [36](#), [44](#), [51](#), [56](#), [57](#), [63](#), [127](#), [134](#), [152](#)

Elegbe, Mitchell [33](#), [34](#), [147](#)

Elumelu, Tony [26](#), [180](#)

Énergie solaire [126](#)

Engagement sur le long terme [135](#)

Engie [126](#)

Eni [70](#)

Entrepreneurs chinois [60](#)

Entreprises

- au CA supérieur à 1 milliard de dollars xi, xiv, [17](#), [18](#), [76](#), [85](#), [91](#), [112](#), [145](#), [148](#)

- chinoises, performantes sur le marché du BTP [123](#)

- de construction [123](#)

- d'immobilier [123](#)

- pionnières et approches novatrices [115](#), [175](#)

- pionnières et gestion des risques [62](#), [116](#)

Equity Bank [112](#), [113](#), [114](#), [119](#), [121](#), [129](#), [131](#), [180](#)

Ethiopian Airlines [18](#)

Éthiopie [33](#), [57](#), [83](#), [95](#), [98](#), [107](#), [133](#), [142](#)

Expansion

- démographique [38](#)

- géographique, envergure [92](#)

- projets [91](#)

- urbaine, congestion [41](#), [64](#)

Expertise locale [104](#), [120](#)

Extraction minière [72](#), [74](#)

F

Facebook [78](#)

Facteurs de stabilité [140](#)

Femmes

- postes à responsabilité [175](#)

- fonctions d'encadrement [175](#)

Fettah, Nadia [85](#), [86](#), [89](#), [94](#), [161](#), [167](#), [170](#)

Fondation Generation [155](#), [156](#), [164](#)

Formalités administratives [14](#), [51](#), [178](#)

Formation [167](#)

Fournisseurs d'énergie privés [56](#)

G

Gabon [165](#)

Gains de productivités permis par les nouvelles technologies [77](#)

Gaz, ressources naturelles en [38](#), [70](#)

Gem Diamonds [72](#)

General Electric xv, [30](#), [150](#), [179](#)

Generation, fondation [155](#), [164](#)

Gestion des risques

- entreprises pionnières [62](#), [116](#)

- et vision à long terme [136](#)

GetSmarter [130](#)

Ghana [11](#), [95](#), [96](#), [99](#), [100](#), [116](#), [126](#), [133](#), [139](#), [165](#)
Google [78](#)
Gouvernements locaux
 difficultés avec les [151](#)
 efforts des [13](#), [38](#), [42](#), [51](#), [52](#)
 partenariat avec les [56](#), [164](#), [179](#)
Grands groupes
 investissements financiers [76](#)
Groupe CGCOC [93](#)
Guinée [101](#)
GZ Industries [50](#)

H

Hawassa, Éthiopie [47](#), [51](#), [56](#), [107](#)
Hubs [51](#), [56](#), [107](#), [109](#), [115](#)
 manufacturier du textile [107](#)
Huile de palme, production [104](#)

I

Ibadan, Nigéria [39](#), [99](#)
IBM [109](#)
Impact économique d'Internet [76](#)
Implantation géographique [29](#), [83](#), [95](#), [98](#), [177](#)
Importations [50](#)
Indomie [111](#), [115](#), [119](#)
Inégalités de revenus [45](#)
Infrastructures
 déficit [30](#), [34](#), [37](#), [38](#), [42](#), [56](#), [57](#), [58](#), [60](#), [63](#), [73](#), [78](#), [118](#), [177](#)
 fiabilité [63](#)
 financement par le gouvernement chinois [123](#)
 investissements de GE [179](#)
 investissements de l'Éthiopie [107](#)
Innovation [35](#)
 approche marketing de Tolaram [119](#)
 de l'Equity Bank [113](#), [118](#), [129](#), [131](#)
 des start-up [75](#)
 des technologies, prochaine vague [124](#)
 du secteur privé [61](#)
 énergie solaire dans les foyers [126](#)
 entreprises pionnières [115](#), [175](#)
 et abondance des ressources [38](#), [65](#)
 et agriculture [68](#)
 et business model [29](#)
 incitation à l' xv
 permise par les technologies numériques [78](#), [130](#)
 produits cimentiers abordables [115](#)
Intégration verticale de la chaîne de valeur [143](#), [145](#)
Internet
 accès des populations à [77](#), [124](#)

- catalyseur pour la croissance économique 76
- des objets 124
- potentiel économique 78

Interswitch 33, 124, 147

Investissements

- dans des projets locaux 74
- dans les infrastructures énergétiques 60
- des industriels chinois 137
- financiers des grands groupes 76

Investisseurs étrangers 134

Investisseurs internationaux 45, 128, 143

Ireland, Jay 61, 169, 179

J

Jepkemboi, Stellah 164

Johannesburg, Afrique du Sud 16, 63, 83, 158

K

Kaberuka, Donald 39, 107, 146

Kellogg's 104, 111

Kenya 44, 45, 57, 60, 65, 68, 90, 95, 96, 102, 106, 109, 112, 118, 124, 126, 127, 128, 131, 140, 141, 142, 150, 156, 162, 164, 165, 181

Kibera, Kenya 44, 155

Kigali, Rwanda 41

L

Lagos, Nigéria xiv, 8, 16, 34, 41, 50, 63, 95, 98, 102, 133, 146, 160

Lesotho 72

Liberia 65, 88, 89, 95, 100, 101

Libye 10, 142

Lions africains 29, 33, 158

Livraison au dernier kilomètre 106, 118, 121

Localiser son entreprise dans un *hub* industriel 108

Logements à prix abordables 115

Longues distances 83

M

Machel, Graça 174, 180, 181

Madagascar 85, 90

Ma, Jack 56

Malawi 145

Mali 57, 74, 116

Mandela, Nelson 16, 181

Mara Corporation 136

Marché

- B2B (interentreprises) 42
- B2C 42
- des produits pharmaceutiques 17

- du BTP, performance des entreprises chinoises 123
- Marchés
 - émergents 13, 46, 87, 143, 162
 - porteurs 96, 97
- Maroc 48, 52, 53, 56, 68, 85, 90, 95, 103, 108, 116, 141, 142, 162
- Marque, puissance de la 101
- Masha, Kola 66
- Masiyiwa, Strive 177, 178
- Matjila, Dan 105
- Maurice, île 90, 130
- Médicaments, pénurie 178
- Mégapoles en 2030 98
- MeTL 145
- Métropoles 8
- Michelin 100
- Microsoft 78
- Mixité 172, 173 174, 175
- M-Kopa 126, 139
- Mlambo-Ngcuka, Phumzile 174
- Moore, Jesse 126, 140, 178
- Moyenne d'âge de la population active xii, 38, 158
- Mozambique 70, 95, 142, 145
- M-Pesa 124
- MTN 17, 59, 166
 - amende pour faute 147
- Multinationales 104, 134
 - compréhension de la situation locale 148
 - date d'implantation 17
 - et partenaires locaux 104
 - et pôle panafricain 86
 - technologiques, investissements 78
 - temps d'implantation 86
- Mutation économique 7
- Mwangi, James 113, 118, 129

N

- Nairobi, Kenya 8, 22, 39, 45, 56, 60, 61, 63, 99, 109, 118, 155, 166, 170
- Nestlé, réduction d'activité 43
- Newton-King, Nicky 158
- Nigéria xiv, 5, 10, 14, 24, 27, 33, 50, 57, 59, 66, 78, 92, 95, 100, 112, 116, 118, 119, 120, 129, 133, 138, 139, 142, 143, 147, 153, 160, 179
- Niveau de vie, amélioration 79
- Nouvelles technologies 79, 123, 129
- Numérisation et automatisation des opérations 122

O

- Obama, Barack 63
- Okonjo-Iweala, Ngozi 136, 149
- Ouganda 95, 126, 140, 145, 165

Outils stratégiques pour une croissance rentable 88
Oviosu, Tayo 92, 129

P

Paddock, Sam et Rob 130
Paga, service mobile de transfert d'argent 129
Partenaires locaux 105
Partenariat public-privé 65, 146
Pays à croissance fragile, lente, stable 142
Pénurie de talents 157, 166
Période d'instabilité, surmonter 138
Pétrole, ressources naturelles en 38, 70, 133
Peugeot 52
PIB, croissance du ix, 10, 11, 39, 76, 78, 96, 141, 172
Poignonnec, Sacha 25, 75, 166, 168, 178
Points de vente, réseau informel 119
Pôle industriel ou manufacturier voir hubs Pôle panafricain de multinationales 86
Portefeuille
 géographique, établir 83, 140
 mobile 124, 127
Possibilités d'exportation 52
Potentiel
 d'industrialisation 55
 économique d'Internet 78
Pouvoir d'achat 5, 35, 36, 44, 96, 114
 dans les grandes villes 99
Pouyanné, Patrick 17, 71
Printemps arabe 10, 142
Production
 de cartes à puce 117
 d'électricité 61, 127, 146
 d'électricité solaire 126
 de sa propre énergie, Dangote 134
 de sucre, de riz et de produits laitiers 143
 d'huile de palme 104
 locale 66
Projets d'expansion des entreprises les plus importantes 91
PZ Cussons 120

R

Raffinerie de pétrole Dangote 133
RDC (République démocratique du Congo) ix, 73, 96, 101, 142
Recherche de compétences 162, 166
Recrutement et développement des talents 160, 166
Réduction des coûts 122
Renault 52
République du Congo ix
Réseau

- bancaire 34
- Coca-Cola 89, 103
- de commerçants 25
- de distribution 71, 104, 105, 119, 120, 144
- de transport ferroviaire et fluvial 42
- informel de points de vente 119
- Total 17
- Réseaux sociaux 113
 - place dans la stratégie 124
- Responsabilité sociale 115
- Ressources naturelles
 - extraction, définir l'objectif stratégique 99
 - gaz et pétrole 10, 38, 70, 134
- Revenu annuel moyen d'une grande entreprise 21
- Révolution verte 66, 68, 73
- Richesses naturelles 10, 65, 73
 - gaz et pétrole 70
 - minéraux 72
 - terres arables 65
- Rwanda 14, 41, 90, 96, 107, 123, 130, 142, 145

S

- SABMiller 3, 16, 30, 138, 146, 150, 169
- Saham Finances 85, 94, 103, 167
- Santé et technologies numériques 131
- Secteur
 - agricole, exportations possibles 67
 - agroalimentaire 21
 - bancaire 27, 118, 121
 - de la boisson 3, 23
 - de l'assurance 85
 - de l'automobile 48
 - de l'énergie 17
 - manufacturier 48, 133
 - médical 17, 45, 65, 79, 131
- SecureID 117
- Sénégal 133, 142
- Services financiers mobiles xii, 77, 78
- Shiyi, Huang 93
- Shoprite 16, 24, 45, 145
- Sierra Leone 101, 133
- SIFCA, groupe 100
- Singhal, Deepak 112, 119, 120, 154
- Solutions reposant sur l'analyse de données 75, 122, 124
- Somalie 88
- Songwe, Vera 55, 56
- StarTimes 123, 170
- Start-up numériques, aide aux agriculteurs 75
- Start-up remarquables

- BBOX 126
- et énergies renouvelables 126
- Fenix 126
- Gro Intelligence 23, 75, 166
- iCow 109
- incubateur de Nairobi 109
- Jumia 24, 75, 169
- M-Kopa 59
- MyDawa 45
- Roha 22, 55, 169
- Stratégie
 - de développement 104
 - de diversification 138
 - pour une croissance rentable, outils 88
- Sun, Irene Yuan 52, 54
- Superficie du continent 7, 83

T

- Talents, pénurie 157, 166
- Tanger Automotive City 108
- Tanger, Maroc 108
- Tanzanie 95, 96, 123, 126, 133, 139, 141, 142, 145, 148, 149
- Techniciens expérimentés, recherche 166
- Technologies
 - agricoles et solaires 75
 - numériques et mobiles 79, 123
- Téléphonie mobile 17
- Thakkar, Ashish 136, 158
- Thiam, Tidjane 8, 61, 142
- Tiger Brands 26
- Tolaram 146, 154
 - partenariat avec Kellogg's 104
- Total 17, 71
- Transport ferroviaire et fluvial 42
- Transports en commun 63
- Tunisie xii, 10, 96, 142

U

- Uber 122
- United Bank for Africa 26, 180
- Urbanisation 13, 63, 99
 - chin chin, plat conditionné 115

V

- Ventes au détail, part de l'e-commerce 24
- Verheijen, Danladi 50
- Villages, livraison du dernier kilomètre 106, 118, 121
- Villes

à forte croissance [29](#), [41](#), [64](#), [83](#), [98](#)
langues parlées dans les [118](#)
Vision à long terme [135](#)

W

Wanjiku, Margaret [118](#)
Wanjohi, Ng'ang'a [106](#)
Washington, Brooks [22](#), [55](#), [169](#)

Z

Zambeef [43](#), [145](#)
Zambie [6](#), [43](#), [96](#), [133](#), [142](#), [145](#), [165](#)
Zimbabwe [88](#)
Zones de libre-échange [15](#), [108](#)
Zones économiques spéciales, échec [108](#)

Remerciements

Nous tenons avant tout à remercier les nombreux P-DG, directeurs généraux et dirigeants d'organismes de développement qui nous ont généreusement fait part de leur expérience et de leurs connaissances de l'entrepreneuriat en Afrique – ainsi que de leur passion pour ce continent. Ce livre est infiniment plus riche grâce à leur contribution. Ces hommes et ces femmes sont notamment Akinwumi Adesina, président de la Banque africaine de développement ; Kofo Akinkugbe, P-DG fondatrice de SecureID ; Jean-Louis Billon, ancien directeur général de SIFCA ; Mark Bowman, ancien directeur pour l'Afrique de SABMiller ; Alex Brand, directeur des Opérations de Liberty Eagle Kenya Limited ; Manu Chandaria, P-DG du groupe Comcraft ; Gilbert Cheruiyot, président fondateur de Gilchery Skip-Trace ; Paul Collier, professeur d'économie et des politiques publiques à la Blavatnik School of Government de l'université Oxford ; Alex Cummings, ancien président pour l'Afrique, puis directeur administratif mondial de Coca-Cola ; Aliko Dangote, P-DG de Dangote Industries Limited ; Mohammed Dewji, P-DG de MeTL ; Mitchell Elegbe, directeur général d'Interswitch ; Tony Elumelu, président d'Heirs Holdings et de United Bank for Africa, et président de la fondation Tony Elumelu ; Nadia Fettah, ancienne directrice générale de Saham Finances ; Huang Shiyi, directeur de la stratégie et responsable des investissements du groupe CGCOC ; Jay Ireland, ancien P-DG pour l'Afrique de General Electric ; Donald Kaberuka, ancien président de la Banque africaine de développement ; Graça Machel, présidente du Graça Machel Trust ; Strive Masiyiwa, fondateur et président exécutif du groupe Econet ; Dan Matjila, ancien président de Public Investment Corporation ; Sara Menker, présidente de Gro Intelligence ; Phumzile Mlambo-NGCuka, secrétaire générale adjointe de l'ONU et directrice exécutive d'ONU Femmes ; Jesse Moore, directeur et cofondateur de M-Kopa ; James Mwangi, directeur fondateur d'Equity Group Holdings ; Nicky Newton-King, ancienne directrice générale de la Bourse des valeurs de Johannesburg ; Ngozi Okonjo-Iweala, ancienne ministre des Finances du Nigéria ; Tayo Omosu, président fondateur de Paga ; Sacha Poignonnec, cofondateur de Jumia ; Patrick Pouyanné, P-DG de Total ; Deepak Singh, directeur général de Dufil Prima Foods ; Vera Songwe, secrétaire exécutive de la Commission économique des

Nations unies pour l'Afrique ; Fred Swaniker, cofondateur de l'African Leadership University ; Ashish J. Thakkar, fondateur du groupe Mara ; Tidjane Thiam, directeur général du Crédit Suisse ; Danladi Verheijen, directeur général de Verod Capital Management ; Brooks Washington, directeur fondateur de Roha. Nous tenons également à remercier les dirigeants du monde entier qui ont répondu à notre enquête sur le monde des affaires en Afrique (plus d'un millier). Ce fut une source inestimable pour la rédaction de ce livre.

McKinsey & Company a pour mission d'aider ses clients à améliorer de manière significative et durable leurs performances – et nombre des enseignements que nous vous faisons partager dans ce livre résultent des projets que nous avons menés pour aider nos clients à élaborer leurs stratégies et à mettre en oeuvre la transformation de leurs activités en Afrique. Nous remercions les équipes dirigeantes de chacun de nos clients pour les opportunités de contribuer à votre croissance en Afrique.

Trois auteurs figurent sur la couverture de ce livre, mais les idées qui le sous-tendent sont le fruit du travail d'un nombre bien plus grand de personnes. Nous remercions nos associés des cabinets McKinsey en Afrique – et au-delà – pour avoir cru en ce projet, l'avoir soutenu avec un tel enthousiasme, en nous faisant part de leurs connaissances et de leurs réseaux, et en contribuant à beaucoup des interviews qui figurent dans ce livre. Nous remercions tout particulièrement Yaw Agyenim-Boateng, Jalil Bensouda, Jon Cummings, Damian Hattingh, Tania Holt, Kartik Jayaram, Omid Kassiri, Adam Kendall, Kannan Lakmeeharan, James Manyika, Lohini Moodley, Bill Russo et Saf Yeboah-Amankwah, ainsi que les co-auteurs des rapports *Lions on the Move* du McKinsey Global Institute qui nous ont fourni les premiers éléments à partir duquel ce livre a été écrit.

Nous avons également bénéficié du dévouement incroyable et de la pensée créatrice d'un noyau de collègues de McKinsey qui ont réfléchi à notre démarche, réalisé de nouvelles analyses et géré une logistique complexe. Il s'agit notamment de Rik Kirkland, associé responsable de la publication chez McKinsey, ainsi que d'une équipe de consultants et de spécialistes en Afrique dirigée par Hilda Kragha et Desh Pillay, et incluant Saad El Mansouri, Tayo Emden, Adeyemi Gafaar, Tarryn Govender, Khanya Gwaza, Boye Jesse, Lungelo Mnguni, Niyi Ogunbayo, Sidhika Ramlakan, Ekemezie Uche et Roshni Walia. Nous remercions également Heather Hanselman et Daniella Seiler de McKinsey Insights qui ont conçu et orchestré avec beaucoup de créativité et de professionnalisme notre enquête auprès d'entreprises

en Afrique. Un grand nombre d'autres collègues de McKinsey nous ont apporté des idées, des conseils et une aide concrète – avant tout Amandla Ooko-Ombaka, Philip Osafo-Kwaako et Fransje Van Der Marel.

Écrire un tel livre demande à la fois de l'art et de la science. Pour ce qui est de l'art, notre dette va à Colin Douglas et à Mary Kuntz, dont l'élégance de la rédaction et de la révision a énormément contribué à la forme finale de ce livre. Melinda Merino a permis la concrétisation de ce livre grâce, tout au long de sa rédaction, à sa passion et à son regard incisif. Elle et ses collègues dévoués chez Harvard Business Review Press n'auraient pas pu être de meilleurs partenaires. L'équipe de réalisation éditoriale de McKinsey a soigneusement étudié le manuscrit, vérifiant chaque détail. Ses membres sont notamment Gwyn Herbein, Dana Sand, Venetia Simcock, Katie Turner, Sneha Vats, Pooja Yadav et Belinda Yu.

Et enfin, nous tenons à remercier les hommes et les femmes dirigeants ainsi que les chefs d'entreprise qui, en Afrique comme ailleurs, voient grand, prennent des risques et n'hésitent pas à innover pour apporter de meilleurs produits et services, ainsi que des solutions pour les Africains. Vous êtes les véritables héros de cet envol des entreprises en Afrique.

Les auteurs

ACHA LEKE est directeur associé senior de McKinsey & Company. Il préside la branche Afrique du cabinet depuis Johannesburg, où il est basé. Entré chez McKinsey en 1999, il a notamment fondé le bureau du Nigéria en 2010 et activement mené l'expansion du cabinet sur l'ensemble du continent africain, en travaillant pour cela dans plus d'une vingtaine de pays. Au sein de McKinsey, il a dirigé le recrutement au niveau mondial et siège au conseil du McKinsey Global Institute (MGI). Sa motivation tient en cette question existentielle : « Ma vie aura-t-elle en définitive compté pour l'Afrique ? » C'est ce questionnement personnel qui l'a incité à cofonder l'African Leadership Group, qui englobe l'African Leadership Academy et l'African Leadership Network. Il a oeuvré pour l'assouplissement des restrictions à la libre circulation des Africains sur leur continent, avec pour effet l'abandon par de nombreux pays des obligations de visa pour les citoyens africains. Il est membre du comité chargé de réfléchir aux réformes de l'Union africaine sous la direction du Président du Rwanda, Paul Kagame. Reconnu pour son travail et maintes fois primé, il est l'auteur de dizaines d'articles, dont certains pour la *Harvard Business Review* et la revue trimestrielle *McKinsey Quarterly*. Il est l'un des auteurs des rapports *Lions on the Move* publiés par le MGI sur les avancées des économies africaines et le potentiel de ces dernières.

MUTSA CHIRONGA dirige la division *Consumer banking* de Nedbank, l'un des plus grands groupes bancaires d'Afrique du Sud, au sein duquel il s'est attaché à développer la clientèle et à resserrer les relations avec les plus de sept millions de clients actuels. Ancien directeur associé de McKinsey & Company à Johannesburg, il a conseillé des banques dans une douzaine de pays africains sur des sujets tels que la stratégie, l'expansion panafricaine et l'amélioration des performances. Musta Chironga est également membre du programme Tutu Leadership Fellowship, qui regroupe environ deux cents jeunes cadres dirigeants sur la totalité du continent. Auteur de nombreuses publications, il est notamment le principal rédacteur des rapports du groupe McKinsey *Roaring to Life: Growth and Innovation in African Retail Banking and Mobile Financial Services in Africa*, qui

exposent les défis à relever pour le développement de la clientèle bancaire en Afrique. Il a corédigé avec Acha Leke les rapports *Lions on the Move* publiés par le McKinsey Global Institute sur les économies africaines.

GEORGES DESVAUX est directeur de la Stratégie et du Développement et membre du comité de direction du Groupe AXA. Il était précédemment directeur associé senior de McKinsey & Company. Il a dirigé les bureaux du cabinet en Afrique ainsi qu'au Japon et a siégé au conseil des actionnaires, son organe de gouvernance mondial. Au cours de ces trente années de travail au sein du cabinet, il a été en poste à Bruxelles, Paris, Pékin, Tokyo et Johannesburg, puis à Hong Kong. Il a ainsi accompagné des sociétés de distribution, des institutions financières et des sociétés technologiques dans leur déploiement international et en particulier en Afrique. Co-auteur de nombreux rapports et articles sur les tendances des consommateurs et de la macroéconomie (notamment le rapport du MGI *Lions on the Move II : Réaliser le potentiel économique de l'Afrique*), il a codirigé depuis 2007 les études McKinsey *Women Matter* sur la contribution des femmes dans le monde de l'entreprise. Il est également co-auteur de plusieurs rapports et articles sur le sujet, y compris sur l'initiative *Women Matter Africa*.

Contents

Title	
Copyright	
Table des matières	
Préface	
Partie 1: Pourquoi L’afrique ? Pourquoi Maintenant ?	
Chapitre 1 - L’éveil d’un géant	
Chapitre 2 - Le Top 5 des grandes tendances et leurs ressorts	
Partie 2: Comment Réussir en Afrique	
Chapitre 3 - Tracez la feuille de route de votre stratégie	
Chapitre 4 - Repensez un business model innovant	
Chapitre 5 - Cultivez la résilience à long terme	
Chapitre 6 - Révélez les talents africains	
Conclusion	
Bibliographie	
Index	
Remerciements	
Les auteurs	

Pagebreaks of the print version

i
ii
iii
iv
v
vi
vii
viii
ix
x
xi
xii
xiii
xiv
xv
xvi
xvii

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43

44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87

88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131

132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175

176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202